



Sustentabilidade económica do jornal Público através da inovação no  
modelo de negócio – estudo de caso

por

Susana Mafalda Albernaz Neves

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientada por

Joana Rita Pinho Resende

Sandra Maria Tavares da Silva

Setembro de 2015



## **Nota biográfica**

Susana Neves fez a licenciatura em comunicação social na Universidade do Minho, entre 2000 e 2005, tendo-se especializado em produção e realização audiovisual. Desde então, tem trabalhado em diversos projetos na área, desde entretenimento e ficção à informação, tendo integrado empresas do setor e colaborado em projetos independentes.

Em 2011, integrou um projeto de divulgação multiplataforma de ciência, desenvolvido na Universidade do Porto, tendo contribuído para a produção de diversos documentários, magazines e debates televisivos sobre ciência para o público geral, o desenvolvimento de um *site* atualizado diariamente com artigos jornalísticos sobre ciência e o desenvolvimento de outros produtos, como uma exposição sobre ciência e arte.

Em 2015, iniciou funções num novo projeto, desenvolvido na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, que ainda decorre.

## **Agradecimentos**

Por todo o apoio, dedicação e excelentes contributos no decorrer deste projeto, agradeço à Professora Doutora Joana Resende e à Professora Doutora Sandra Silva, respetivamente orientadora e coorientadora do presente trabalho.

Agradeço, igualmente, à Diretora do jornal Público, Bárbara Reis, pela disponibilidade para a sua colaboração neste projeto e pela sinceridade nas respostas.

Aos meus colegas e chefe de trabalho, agradeço a paciência e apoio durante estes dois anos, até ao fim, essenciais para conseguir terminar o projeto.

Agradeço de forma muito especial aos meus pais e irmão por todo o apoio e carinho e pelo incentivo ao longo de todo o mestrado; e aos meus amigos por me terem acompanhado e motivado nos momentos complicados.

## Resumo

O panorama em que as empresas de comunicação social operam tem sofrido, nas últimas duas décadas, fortes transformações a vários níveis. A convergência tecnológica que leva à inovação produto, à convergência de empresas de indústrias distintas (tecnologias de informação e de comunicação com empresas de média tradicionais, por exemplo), ao aparecimento de novos intervenientes no mercado, afeta a natureza da concorrência no setor, que agora advém, nomeadamente, dos próprios consumidores de produtos multimédia.

A imprensa é, sem dúvida, o média que mais tem sentido as consequências da entrada para o mundo digital desta indústria. Novos modelos de negócio, um pouco por todo o mundo, têm sido aplicados, no sentido da monetização do *online* e da procura de outras formas de sustentabilidade económica dos títulos.

Nesta dissertação, acompanhamos a implementação de um sistema de pagamento por conteúdo *online* aplicado no jornal Público – o *paywall* – como forma de inovação no modelo de negócio, tal como acontece noutras partes do mundo (nomeadamente nos Estados Unidos da América e no Reino Unido). O Público foi o primeiro diário português generalista de âmbito nacional a adotar esta estratégia.

Ainda é difícil determinar se esta forma de cobrança será a que permite a sustentabilidade económica da imprensa no *online*. Apesar de haver pessoas disponíveis para o pagamento por conteúdo jornalístico de qualidade, também é verdade que a cobrança por informação a que o consumidor está habituado a aceder gratuitamente é uma missão complicada. No estudo de caso aqui apresentado, a sustentabilidade tem-se conseguido pela combinação de várias fontes de receita. Esta recombinação de formas de rentabilizar o jornal acaba por se revelar, também, uma inovação quanto ao modelo de negócio.

Palavras-chave: inovação, modelos de negócio, média, imprensa, *paywall*, estudo de caso

Classificação-JEL: O3; L82; M21

## **Abstract**

Media companies' landscape has undergone strong changes, in the last two decades. Technological convergence leading to product innovation, convergence of different industry companies (such as information and communication technologies with traditional media companies) and the emergence of new market players, affect the nature of competition in the sector. Today, competition comes also from the consumers themselves.

The press is undoubtedly the medium that has most felt the consequences of digital immersion. All over the world, new business models are being designed in order to monetize the online versions of papers or to find other forms of economic sustainability.

In this thesis, we follow the implementation of a payment system for online content - the paywall - by the Portuguese newspaper Público as a form of innovation in the business model. Other parts of the world (particularly in the United States and the United Kingdom) are implementing such a measure. Público was the first Portuguese generalist daily paper to adopt this strategy nationwide.

It is still difficult to determine whether this form of payment will be the one that allows economic sustainability for online versions of press. Although there are people available to pay for quality journalistic content, it is also true that it is a complicated task to charge the consumer for information he can access free online. In the case study presented here, sustainability has been achieved by combining various sources of revenue. This recombination of revenues to monetize the paper also reveals itself as an innovation on the business model.

Keywords: innovation, business models, media, press, paywall, case study

JEL-codes: O3; L82; M21

## Índice

Capítulo 1 – Introdução .....	1
Capítulo 2 – Caracterização do mercado atual dos média .....	4
2.1. Impacto da digitalização nos média .....	4
2.2. Convergência dos média .....	7
2.3. Outros condicionantes para a imprensa escrita .....	10
Capítulo 3 – Inovação nos média: revisão dos principais conceitos.....	16
3.1. Inovação nos média – conceito .....	16
3.2. Tipos de inovação .....	18
3.3. Alguns casos práticos .....	21
3.4. A importância da difusão da inovação .....	22
Capítulo 4 – Modelos de negócio na era digital .....	27
4.1. Modelo de negócio das plataformas de dois lados .....	27
4.2. Padrões de modelos de negócio na era digital .....	29
4.2.1. <i>Unbundling business model</i> .....	30
4.2.2. Cauda longa .....	31
4.2.3. Plataformas de múltiplos lados .....	32
4.2.4. Gratuito .....	34
4.2.5. <i>Open innovation</i> .....	37
4.3. Inovação nos modelos de negócio atuais nos jornais .....	37
Capítulo 5 – Estudo de caso – inovação do modelo de negócio do jornal Público .....	40
5.1. Metodologia .....	40
5.2. Descrição do estudo de caso .....	41
5.3. Técnicas de recolha de dados .....	44
5.4. Análise de dados .....	47
5.4.1. Segmento de cliente .....	47
5.4.2. Proposta de valor .....	49
5.4.3. Canais.....	51
5.4.4. Relação com os clientes .....	53
5.4.5. Fontes de receita .....	54
5.4.6. Recursos-chave .....	60
5.4.7. Atividades-chave .....	61
5.4.8. Parceiros-chave .....	62
5.4.9. Estrutura de custos .....	64
Capítulo 6 – Conclusão.....	66
Anexos .....	77

## **Índice de tabelas**

Tabela 1. Circulação e tiragem dos jornais portugueses, 2005 e 2014 (número de exemplares).....	12
---	----

## **Índice de figuras**

Figura 1. Representação do <i>Business Model Canvas</i> do Público, desde a adoção da <i>paywall</i> .....	45
--	----



## Capítulo 1 – Introdução

Atualmente, a imprensa está a debater-se com o “fim de alguns jornais, a continuada baixa dos valores de circulação de muitos outros, o emagrecimento de redações e a redução severa de orçamentos para o trabalho jornalístico, aquém e além-fronteiras” (Fidalgo, 2014, p. 9).

Num contexto em que os consumidores compram cada vez menos jornais, têm acesso fácil e virtualmente gratuito a informação, nomeadamente através da Internet, e em que se tornaram – eles próprios – produtores de conteúdos (por exemplo, através de blogues e de páginas *web* pessoais), o grande desafio que se coloca aos média é: como podem as empresas de comunicação social tornar-se negócios economicamente sustentáveis?

A verdade é que “poucos jornais foram bem-sucedidos em motivar os leitores para pagarem por conteúdo *premium online*. [...] Cobrar dinheiro por notícias é uma proposta incrivelmente difícil”, Osterwalder e Pigneur (2010, p. 93), sobretudo no mundo digital.

Apesar dos esforços realizados pelos gestores dos média para a valorização da sua oferta, através de diferentes estratégias, a venda de jornais impressos tem vindo a diminuir (um problema que se coloca desde antes da generalização do uso da Internet) (Fidalgo, 2000) e as receitas decorrentes da publicidade têm estado em queda, desde que o modelo de negócio que assenta nesta fonte de rendimento começou a ser adotado noutras empresas, nomeadamente nas que operam *online* (Picard, 2011), distribuindo, assim, o investimento dos anunciantes por diversas empresas.

No entanto, o digital é a nova realidade em que os meios de comunicação social operam. Neste sentido, em alternativa ao modelo de negócio desenhado para uma audiência de massas (baseado na venda de cópias impressas e na receita da publicidade), novos modelos de negócio estão a ser implementados pelos jornais, um pouco por todo o mundo (Bakker, 2013; Gabszewicz *et al.*, 2015; Kilman, 2015; Picard, 2010; Sirkkunen *et al.*, 2012).

Neste trabalho, analisaremos, em particular, a inovação no modelo de negócio da imprensa. Contudo, devido aos fenómenos da digitalização da informação e da convergência entre os média, frequentemente, enquadraremos a realidade da imprensa

no mercado onde está integrada, o conjunto dos média (tradicionais e novos). Neste contexto, analisaremos os esforços de inovação perpetrados por diferentes meios de comunicação social, na procura da sua sustentabilidade económica, destacando a realidade da imprensa.

Com este trabalho, pretende-se, a partir de um estudo de caso, analisar os resultados obtidos a partir da aplicação de uma nova fonte de receita como forma de inovação do modelo de negócio no jornal nacional Público. A publicação adotou em novembro de 2013 uma *paywall* para a rentabilização da sua versão *online*. Este sistema caracteriza-se pela cobrança de uma mensalidade para o acesso total aos conteúdos disponibilizados *online* pelo jornal. No entanto, permite ao utilizador que não queira adquirir essa assinatura, o acesso gratuito até um máximo de 20 artigos por mês, número a partir do qual o leitor é convidado a subscrever o jornal.

Assim, com o desenvolvimento deste estudo de caso, pretende-se analisar se a introdução de uma inovação – o sistema de *paywall* – no modelo de negócio do Público está a contribuir para a sustentabilidade económica do jornal e se os seus resultados vão ao encontro das expectativas iniciais. Será este modelo de negócio adaptável para outros jornais portugueses? Será que o digital substituirá a versão impressa?

A análise dos resultados da introdução da *paywall* em jornais de outros países (nomeadamente nos Estados Unidos) já tem permitido retirar algumas conclusões sobre a sua contribuição para a sustentabilidade dos respetivos jornais (Abreu, 2012; Madeira, 2013). Em Portugal, o Público foi o primeiro jornal nacional a introduzir este sistema de pagamento, sendo essa introdução ainda relativamente recente. A análise científica do seu contributo para a economia do jornal ainda não foi feita.

Nesta dissertação, começamos por contextualizar (capítulo 2) a realidade que os média tradicionais portugueses (e por todo o mundo) têm enfrentado, dando destaque ao impacto da digitalização dos conteúdos, ao processo de convergência entre os média e aos condicionantes de mercado específicos da imprensa. No capítulo 3, definimos o conceito de inovação, com especial enfoque na literatura sobre os média, depois destacamos as várias medidas de inovação que têm sido introduzidas nos média, focamos alguns casos específicos analisados na literatura e, por fim, debruçamo-nos sobre a importância da difusão da inovação. O capítulo 4 é dedicado à análise dos modelos de negócio e à necessidade de inovação neste quadrante para a sustentabilidade

da imprensa. A apresentação da parte empírica constitui o capítulo 5, que inicia pela exposição da metodologia adotada, depois faz a descrição do estudo de caso e das técnicas de recolha de dados e, por fim, remete para a análise de dados. O último capítulo está dedicado à conclusão do presente trabalho e à apresentação de possíveis linhas futuras de investigação.

## Capítulo 2 – Caracterização do mercado atual dos média

### 2.1. Impacto da digitalização nos média

Nos últimos anos, o fenómeno da digitalização foi afetando várias dimensões das sociedades modernas: as pessoas encontram-se cada vez mais através das redes sociais, a transmissão do sinal de televisão é digital, as empresas têm, frequentemente, uma presença virtual. Segundo dados da Pordata (S.d., consultada em 30 de abril de 2015), em 2002, a fração de habitações com acesso à Internet, em Portugal, era de 15,1%, valor que duplicou em 2005 (31,5%), sendo já de 58% em 2011. Dados do INE (S.d., consultado em 14 de junho de 2015) permitem atualizar a informação para 2014, ano em que o número de agregados domésticos com ligação à Internet aumentou para 64,9%. Adicionalmente, a fração de lares que usavam banda larga aumentou de 7,9%, em 2003 (o primeiro ano para o qual há registo deste dado), para 56,6%, em 2011, e para 63% em 2014 (dados do INE, S.d.).

Esta (r)evolução digital afetou também de forma muito significativa o mercado dos média. Num estudo conduzido por Fagerjord *et al.* (2010), na Noruega, que demonstrava resultados de crescimento no uso e no acesso à Internet, os autores concluem que este aumento incentivou, nos anos que se seguiram, a disponibilização de mais serviços de vídeo e de áudio pelas estações de televisão, jornais *online* e outros *websites*.

No contexto nacional, e no caso específico da imprensa escrita, os títulos Jornal de Notícias, Público e Diário de Notícias começaram a disponibilizar uma versão digital dos seus jornais, a partir de 1995, através dos seus *sites* (Bastos, 2011; Fidalgo, 2000).

A passagem para o mundo digital dos conteúdos informativos acarretou grandes consequências na organização, no produto, no mercado e no ecossistema dos média tradicionais. Em primeiro lugar, é necessário considerar-se que a informação é um bem com características semelhantes às dos bens públicos, no sentido em que o seu consumo por um utilizador não impede que outro utilizador a consuma também (propriedade da não-rivalidade) e dificilmente é um bem exclusivo, já que os seus criadores não podem excluir as pessoas de consumirem este produto (Belleflamme e Peitz, 2012, 2014). Paralelamente, na era digital, os custos marginais de produção e de disseminação de uma unidade adicional deste bem são aproximadamente zero, já que a cópia e a

distribuição em formato digital são muito fáceis de concretizar. Assim, apesar de haver possibilidade de exclusão do consumo da informação (por imposição de um preço), no contexto digital, tal nem sempre é possível, uma vez que a cópia fica mais fácil. Ainda que as leis de direito de propriedade procurem impedir o acesso gratuito a estes produtos, a pirataria digital ocorre (Belleflamme e Peitz, 2014).

Esta adaptação dos meios de comunicação social ao mundo digital tem levado a diversas situações de inovação produto. Na atual sociedade, os novos média deixaram de ser apenas uma digitalização dos produtos desenvolvidos pelos meios tradicionais, e passaram a ter produção própria.

Neste contexto, torna-se necessária uma nova classificação dos tipos de média, pela distinção entre média tradicionais e novos média: os primeiros referem-se à imprensa, televisão e rádio; os últimos são os meios que surgem com a generalização do uso da Internet, e nas redes nela assentes, como é o caso dos *websites*, blogues, aplicações para telemóveis, entre outros (Cardoso *et al.*, 2013; Rosa, 2008).<sup>1</sup> Foi, sobretudo, com o surgimento da WWW que a Internet se tornou mais apelativa, uma vez que esta funcionalidade tinha a característica da multimedialidade, enquanto “funcionalidades anteriores da Internet [estavam], sobretudo, assentes em texto e transferência remota de ficheiros” (Rosa, 2008, p. 118, 119).

No sentido de clarificar o conceito de média, Jenkins (2001, p. 93) distingue entre média, género e tecnologia de distribuição, com um exemplo: “som gravado é um média. Drama radiofónico é um género. CD, ficheiros MP3 e cartuchos são tecnologias de distribuição. [...] Assim que um média se estabelece como tal, continua para sempre a fazer parte do ecossistema dos média”. Já os géneros e as tecnologias de distribuição são passíveis de sofrer alterações (Jenkins, 2001).

É importante referir, ainda, que, não obstante a distinção entre os média tradicionais e os novos média proposta por alguns autores (*e.g.*, Cardoso *et al.*, 2003), o impacto da digitalização não se limita à inovação produto inerente ao aparecimento de novos média e novos tipos de conteúdos mediáticos. A digitalização da informação tem igualmente impacto na cadeia de valor da distribuição dos média tradicionais, já que muitas tarefas

---

<sup>1</sup> No ponto seguinte, exploramos a existência de uma convergência entre diferentes média, a distintos níveis – tecnológico, de indústrias, de conteúdos e de audiências – com impacto na definição de mercado relevante.

deixam de ser necessárias, como é o caso, por exemplo, da impressão de um jornal.<sup>2</sup> Ao mesmo tempo, os jornalistas passam a ter contacto direto com os leitores, sem que, muitas vezes, as suas publicações passem pelo crivo do editor. Já a função de editor passa a ter concorrência em plataformas como o Google News: a intermediação continua a ser importante para os média, mas começa a assumir novas formas (Gabszewicz *et al.*, 2015). Estes novos intermediários agregam, arquivam e enviam alertas sobre informação, pelo que surgem como novos e importantes *players* num setor em que abunda a produção e circulação de conteúdos informativos.

No entanto, o novo suporte foi efetivamente uma oportunidade para os grupos de média conseguirem atingir novas audiências. Como já referido anteriormente, a revolução digital permitiu a emergência de novos produtos, bem como de novos suportes (tais como os *tablets* ou os *smartphones*) e redesenhou a forma como as pessoas se conetam, consomem ou acedem a determinados serviços (Gabszewicz *et al.*, 2015).

Flew e Cunningham (2010, p. 120) destacam, neste sentido, um outro aspeto com influência muito relevante na caracterização do mercado dos média: “a forma como a Internet e os modelos de produção e de distribuição de média digitais estão a mudar a dicotomia produtor-consumidor, que há muito caracteriza os modelos de comunicação de massas (...)”. Efetivamente, verifica-se que, por um lado, a expansão do acesso e do uso da Internet abre caminho para se chegar a novos mercados (por exemplo, alcançar nichos que antes eram inatingíveis). Por outro lado, é verdade que este novo média permite que qualquer pessoa faça uso das possibilidades a ele inerentes e, portanto, se torne produtor de conteúdo. A audiência é, agora, também produtora de conteúdo e tem um meio *low cost* para chegar a qualquer pessoa do mundo, simplesmente publicando num blogue, numa página *web* pessoal, emitindo opiniões em sistemas de revisão de produtos ou serviços ou através das redes sociais (um conceito amplamente conhecido por *user generated content* – conteúdo produzido por utilizadores). Em termos da concorrência que os conteúdos produzidos pelos utilizadores representam para a indústria dos média, Flew e Cunningham (2010, pp. 120-121) referem que as “redes

---

<sup>2</sup> Os novos média não vieram substituir/canibalizar os média tradicionais; no entanto, os média que optaram por desenvolver uma versão digital dos seus produtos, necessariamente, sofrem ajustes na forma de distribuir e mesmo de produzir os seus conteúdos, atendendo a alguma situação de substituíbilidade entre conteúdos digitais e conteúdos mais convencionais.

colaborativas e a produção pelos pares estão a gerar novas fontes de concorrência, conflito e contradição no coração das indústrias relacionadas com informação, conhecimento, comunicação, cultura e criatividade, que estão, elas próprias, a mover-se para o centro das economias do século XXI.”

É, por isso, largamente reconhecido que a Internet e a tecnologia digital são dos fatores mais promissores para o futuro dos média e que têm uma influência muito considerável na delimitação do que é (e do que poderá vir a ser) este mercado. Em particular, no setor da imprensa, Krumsvik (2014, p. 97) afirma que os jornais “têm influenciado o seu ambiente de tal forma que desafiam a sua própria atividade *core*, ao mesmo tempo que conseguem garantir um bom posicionamento nos novos média”. Assim, por um lado, a aposta nas novas tecnologias tem desafiado o tradicional modelo de negócio dos jornais;<sup>3</sup> por outro lado, por terem decidido, tão cedo e num mercado tão inexplorado, abraçar as novas tecnologias de informação e de comunicação, os periódicos estão na fronteira da sua exploração (Krumsvik, 2014; Storsul e Krumsvik, 2013). Adicionalmente, poderá haver alguma complementaridade entre os conteúdos *online* e os conteúdos mais convencionais. Por exemplo, Gentzkow (2007) desenvolve um estudo empírico para o caso do Washington Post, no qual conclui sobre a existência de alguns padrões de complementaridade, no sentido em que os consumidores que mais visitaram o *website* do jornal nos últimos cinco dias são também os consumidores com maior apetência para adquirir a versão impressa do jornal.

No capítulo 3, atentaremos sobre as formas de inovação que os média têm implementado, como consequência, sobretudo, deste fenómeno da digitalização da informação e da autêntica revolução que a Internet introduziu no mercado dos média. Antes dessa análise, na próxima secção, analisamos de que forma o fenómeno da convergência entre os média, promovido, em parte, pela digitalização dos conteúdos, afetou a atual caracterização do mercado deste setor.

## **2.2. Convergência dos média**

A convergência dos média é um processo contínuo de interseção entre diferentes indústrias, mercados, serviços, tecnologias, conteúdos e audiências, que se tem

---

<sup>3</sup> Na secção seguinte, abordaremos o modelo tradicional de negócio dos média e, no capítulo 4, daremos destaque à inovação nos modelos de negócio que a digitalização permitiu.

verificado na esfera dos média (Fagerjord *et al.*, 2010; Gabszewicz *et al.*, 2015; Jenkins, 2001). A digitalização dos conteúdos permitiu a convergência entre diferentes formatos, como o texto, o áudio e imagens, o que lhes permite transitar entre diferentes plataformas (Jenkins, 2001).

Também podemos falar de convergência pela integração vertical de distintas indústrias – como a das telecomunicações, a das ciências computacionais e a dos audiovisuais (Gabszewicz *et al.*, 2015).

Gabszewicz *et al.* (2015) apresentam o ecossistema dos média, que já integra os média tradicionais e os novos, dividido em quatro componentes. A produção de equipamentos é um desses grandes grupos e engloba as empresas que se dedicam à produção de *hardware*, como os produtores de equipamentos para conexão de banda larga (como, por exemplo, a Alcatel), os fabricantes de telemóveis e de telefones (Nokia, Sony) ou empresas especializadas na produção de equipamento eletrónico (Microsoft ou Apple). O segundo componente do ecossistema inclui os operadores de redes (como a Meo), os operadores de telemóveis (como a Vodafone), os fornecedores de Internet e os operadores de cabo e de satélite, isto é, as organizações cujo serviço consiste na disponibilização de sinal de comunicação para o funcionamento dos aparelhos produzidos pelo primeiro grupo de empresas descrito. Os serviços que se baseiam na intermediação constituem o terceiro grupo de organizações, que, por sua vez, pode ser dividido em três categorias: a das plataformas de troca, que intermedeiam agentes de forma a permitir-lhes transações comerciais, como é o caso da Amazon; a das plataformas de audiências, que têm o objetivo de criar redes de audiência para depois as venderem a anunciantes, como os motores de pesquisa, os portais, os *sites* de jornais ou de outros média tradicionais, as vendas *online* ou as redes sociais; a das plataformas de exploração, que servem para prover acesso generalizado a diversas aplicações, como é o caso do Linux ou do Windows. O último componente inclui a produção de conteúdos digitais por editores (como a NBC) ou por utilizadores, que chegam ao consumidor através de *sites* como o YouTube.

A convergência que se tem verificado entre estas distintas indústrias veio alterar a distribuição das empresas por estes quatro componentes. É, agora, notório que algumas organizações operam em vários destes componentes. No caso português, os grandes



grupos de distribuição<sup>4</sup> de conteúdos estão hoje associados a empresas de telecomunicações, constituindo, atualmente, os grupos MEO, NOS e Vodafone, que apresentam serviços de fornecimento de Internet, de televisão por cabo, de telefone, de telemóvel e, pelo menos num caso, de cinema. Um bom exemplo da união entre empresas de diferentes tradições é aquela que ocorreu com a compra do Sapo, um portal de Internet desenvolvido na Universidade de Aveiro e entretanto adquirido pela Texto Editora, que agrega conteúdos (informativos e de entretenimento) de diversas fontes (própria, de parceiros ou de outros produtores de conteúdos), pela PT Portugal, fornecedora de serviços de telecomunicações à data da fusão, em 1999 (Sousa e Silva, 2004), tendo, entretanto, formado o grupo MEO, que oferece, ainda, rede móvel e televisão. Nesta parceria, observamos que o grupo garante a produção e a distribuição de conteúdo (Fidalgo, 2000). O recente processo de fusão entre a Optimus e a Zon (resultando na criação da NOS) veio também alargar o espectro de serviços oferecidos por cada uma das empresas individualmente na situação pré-fusão.

Estes distintos níveis de convergência têm como consequência a transformação da concorrência para as diferentes empresas de média, nomeadamente, no que respeita ao caso da imprensa: os jornais deixam de concorrer apenas entre si e com outros produtores de conteúdos de comunicação, passando a ter como concorrentes outras plataformas, como as redes sociais ou os fornecedores de Internet (Gabszewicz *et al.*, 2015). Em consequência, a substituíbilidade entre plataformas também está alterada; por exemplo, um canal de televisão pode ter conteúdos escritos na sua página *web*; inversamente, um jornal pode ter vídeos entre os produtos que disponibiliza na página *online*.

De facto, o fenómeno da convergência dos média tem implicações, ao nível económico, na definição do mercado relevante de cada um deles: a delimitação das fronteiras do mercado, quando este está em mutação e resulta da convergência de mercados que anteriormente estavam separados, torna-se difícil. Esta realidade é

---

<sup>4</sup> Malerba e Orsenigo (1996), baseados em Schumpeter, propõem dois modelos que relacionam inovação e estrutura de mercado: Schumpeter Mark I, caracterizado pela preponderância de pequenas empresas, por fracas barreiras à entrada e pelo papel essencial das novas empresas nas atividades de inovação; Schumpeter Mark II, caracterizado pelo domínio de grandes empresas e pela presença de barreiras à entrada elevadas. No caso deste segundo modelo a inovação está essencialmente associada aos laboratórios de I&D das grandes empresas.

comum nos mercados de rápida evolução tecnológica (Autoridade da Concorrência, 2013).

A solução apontada pela Autoridade da Concorrência (2013) para a mitigação do impacto da indefinição das fronteiras do mercado relevante é a de se procurar antecipar os produtos que possam ser introduzidos num futuro próximo, de modo a identificar potenciais novos *players* num determinado mercado relevante. Tal permite às autoridades *antitrust* monitorizar de forma prospetiva o nível de concorrência nestes mercados. Ao nível interno, é igualmente do interesse da empresa desenvolver este tipo de análise prospetiva na medida em que esta pode assim posicionar-se estrategicamente face aos novos desenvolvimentos do mercado, nomeadamente aos novos produtos e novos concorrentes. Simultaneamente, esta antecipação da tecnologia a desenvolver pelo mercado pode ser protagonizada pela própria empresa, que, desta forma, garante a apropriabilidade da inovação (pelo facto de ser a primeira no mercado) (Levin *et al.*, 1987).<sup>5</sup>

É relativamente consensual que os média têm mudado o seu papel na sociedade, os produtos que distribuem e a forma como o fazem. “Devido à disrupção digital e ao fenómeno da convergência, os mercados dos média mudaram radicalmente. Os média tradicionais estão agora a enfrentar a concorrência de novas plataformas de média, sobretudo baseadas na Internet” (Gabszewicz *et al.*, 2015, p. 17).

Na próxima secção, analisamos outros fatores que contribuem para a disrupção do modelo tradicional dos jornais generalistas pagos e que, de certa forma, impelem à inovação.

### **2.3. Outros condicionantes para a imprensa escrita**

Para Krumsvik (2014, p. 97), os “jornais estão numa situação de pressão quanto ao declínio da circulação”, uma situação que é, “em parte, consequência de um aumento do uso da Internet, um desenvolvimento para o qual os próprios jornais contribuíram”. A questão do modelo de negócio economicamente sustentável para o mercado da imprensa

---

<sup>5</sup> A apropriabilidade traduz-se nos mecanismos que as empresas podem usar para a proteção das suas inovações. Outras formas de apropriabilidade referidas por Levin *et al.* (1987) são a proteção por patente e o segredo industrial. O objetivo da patente é tornar pública a fórmula para a obtenção de uma determinada invenção, em troca de uma proteção contra o seu uso abusivo, isto é, sem a devida autorização, por um período não superior a vinte anos. Algumas empresas preferem, no entanto, socorrer-se do segredo para garantirem que a sua tecnologia não é imitada, fazendo os seus colaboradores assinarem contratos de sigilo.

na era digital é, portanto, uma questão que urge resolver, ao nível da gestão das empresas que atuam neste setor. Note-se que a desaceleração da circulação é uma questão que afeta igualmente jornais de outros países europeus (ver, a título de exemplo, Bakker, 2013; Krumsvik, 2014).

Os números da Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação referentes aos jornais diários nacionais, gratuitos ou pagos, mostram que a circulação deste tipo de publicação, em 2014, diminuiu significativamente em todos os títulos (ver tabela 1), quando comparada com a circulação no ano 2005 (dez anos antes). A exceção foi o Correio da Manhã, que teve uma diminuição da circulação menos acentuada e que, no quarto bimestre, teve circulação superior em 2014, em relação ao mesmo período de 2005.

Todavia, o desafio das audiências já se coloca à imprensa há algumas décadas, mesmo antes da emergência e consolidação do fenómeno da digitalização de conteúdos (*e.g.* Furhoff (1973) ou Gustaffson (1978), tecem já um conjunto de considerações sobre os problemas da quebra da circulação e os ciclos viciosos que este fenómeno pode gerar, resultando em estruturas de mercado bastante concentradas). Fidalgo (2000) analisou a realidade dos jornais portugueses entre os anos 1995 e 1999 e observou que, apesar de ter havido um aumento da circulação, no período em análise, para as quatro principais publicações diárias portuguesas (o Público, o Diário de Notícias, o Jornal de Notícias e o Correio da Manhã), o aumento não foi significativo: a circulação de jornais subiu apenas de 264.511, em 1995, para 300.798, em 1999 (Fidalgo, 2000). A consideração de que este aumento é pouco expressivo relaciona-se com o facto de os gestores destas publicações, durante este período de tempo, terem realizado vários esforços – como a venda de colecionáveis, a oferta de brindes (CD e DVD, louça, talheres), a promoção de concursos e a descida do preço do produto – para aumentarem a circulação dos respetivos jornais e conservarem os leitores habituais (Fidalgo, 2000). Seria, por isso, expectável um aumento considerável da circulação.

**Tabela 1. Circulação e tiragem dos jornais portugueses, 2005 e 2014 (número de exemplares)**

Jornal	Ano	1º Bimestre		2º Bimestre		3º Bimestre		4º Bimestre		5º Bimestre		6º Bimestre	
		Tiragens	Circulação	Tiragens	Circulação	Tiragens	Circulação	Tiragens	Circulação	Tiragens	Circulação	Tiragens	Circulação
Correio da Manhã	2014	153.809	115.165	151.039	112.973	149.736	112.100	165.020	124.703	0	0	0	0
	2005	151.848	125.008	155.584	122.714	147.700	116.079	149.380	120.128	149.187	116.135	137.624	109.526
Jornal Destak	2014	70.025	70.025	70.541	70.541	69.000	69.000	71.250	71.250	0	0	0	0
	2005	94.059	94.059	104.167	104.166	137.083	137.083	144.667	144.666	150.476	150.476	154.583	154.583
Metro Portugal	2014	70.000	70.000	70.541	70.541	68.895	68.895	70.000	70.000	0	0	0	0
	2005	78.420	78.420	120.017	120.018	126.357	126.357	127.750	127.750	138.738	138.738	143.333	143.333
Jornal de Notícias	2014	85.962	64.503	84.922	63.512	82.808	62.638	84.823	65.247	0	0	0	0
	2005	135.038	102.085	135.047	100.993	129.747	95.622	130.242	100.315	129.790	97.815	126.046	95.174
Público	2014	35.220	28.284	34.278	28.197	34.271	29.258	36.529	30.916	0	0	0	0
	2005	67.292	51.422	67.081	50.422	67.064	50.177	73.902	53.328	70.791	51.111	63.501	47.742
Diário de Notícias	2014	31.409	17.478	31.071	17.420	31.197	17.414	32.085	18.662	0	0	0	0
	2005	59.767	40.460	57.189	38.010	63.836	44.914	59.137	38.443	56.310	35.275	52.994	30.891
I Informação	2014	12.559	3.732	1.1760	4.207	1.2546	4.155	1.1655	4.484	0	0	0	0
	2005	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fonte: Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação (accedida em 9 de novembro de 2014, disponível no site <http://www.apct.pt/>)

Um dos principais contributos para a dificuldade de fomentar aumentos sustentáveis (ou até mesmo impedir a desaceleração) da circulação em Portugal são as baixas taxas de leitura (Fidalgo, 2000). Portugal é, aliás, um dos países europeus com taxas de leitura mais baixas; a este propósito, Lopes (2011) conclui que o tempo diário (num dia normal da semana) dedicado à leitura de jornais, em Portugal, por comparação com o da média da União Europeia, é, em todos os indicadores,<sup>6</sup> bastante inferior, atingindo, nalguns casos, variações relativas na ordem dos 50%. No primeiro indicador (nenhum tempo passado a ler jornais), o contraste é mais evidente; por exemplo, em 2008, 48,7% dos portugueses afirmou não ler jornais, enquanto a média europeia de pessoas que fizeram a mesma afirmação foi de 36,3%.

Ao mesmo tempo, no caso da imprensa escrita, os custos de produção têm vindo a aumentar (por exemplo, Fidalgo (2000, p. 10), reporta “um grande aumento do preço do papel verificado no ano de 1995”). Mais recentemente, a crise económica acentuou a quebra de investimento das empresas em publicidade (Fidalgo, 2014), o que agravou ainda mais o problema do financiamento e da sustentabilidade económica da imprensa em Portugal.

Adicionalmente, as receitas da publicidade deixaram de ser tão significativas, já que outros meios de comunicação (a televisão, por exemplo, numa fase inicial, e a Internet, entretanto) começaram a revelar-se meios alternativos ao papel mais atrativos para os publicitários (Fidalgo, 2000).

A continuidade na desaceleração da circulação pode ainda gerar efeitos nefastos ao nível das receitas publicitárias, nomeadamente no contexto do modelo de negócio dos jornais financiados por publicidade. Mesmo no caso dos jornais pagos (pelo leitor), a publicidade é frequentemente uma importante fonte de receita na medida em que os média tiram partido do seu papel enquanto plataforma que facilita interações entre as audiências e os anunciantes.<sup>7</sup> Como tal, nos mercados dos média (nomeadamente em contextos de modelos de negócio parcial ou totalmente financiados por publicidade), a organização tem sempre que ter em consideração que existem efeitos de rede entre os

---

<sup>6</sup> A análise foi feita com base no *European Social Survey*, comparando os dados dos inquéritos realizados entre 2002 e 2008, e os indicadores considerados relativamente ao tempo passado diariamente na leitura do jornal foram os seguintes: nenhum, menos de meia hora, entre meia hora e uma hora, entre uma hora e uma hora e meia, entre uma hora e meia e duas horas, entre duas horas e duas horas e meia, entre duas horas e meia e três horas, e mais de três horas.

<sup>7</sup> Para uma leitura complementar sobre os mercados de dois lados, consultar, por exemplo, Armstrong (2005), Caillaud e Jullien (2003) e Rochet e Tirole (2003, 2006).

dois lados<sup>8</sup>; ou seja, as decisões que toma em relação a um dos lados da plataforma – por exemplo, subsidiar o lado dos consumidores de notícias, como acontece com os jornais gratuitos – terão sempre que ter em conta o outro lado da plataforma – no mesmo exemplo, os anunciantes terão que arcar com todas as despesas da produção do jornal (Gabszewicz *et al.*, 2015; Osterwalder e Pigneur, 2010).

Note-se, ainda, que, no contexto digital, o âmbito das plataformas pode tornar-se ainda mais alargado (*multi-sided platforms*)<sup>9</sup>, na medida em que permitem a convergência de leitores, produtores de conteúdos (que podem ser jornalistas profissionais ou os próprios leitores, no caso do *user generated content*), anunciantes, *e-commerce players*, entre outros.

A baixa taxa de leitura (no caso de Portugal) ou a quebra de investimento em publicidade são, então, fatores adicionais a ter em conta quando pensamos nas causas do declínio das receitas dos jornais, para além, como já referido, da “autêntica revolução propiciada pela Internet (que habituou muita gente a ler notícias sem ter de pagar por elas, mesmo sabendo-se que custa dinheiro procurá-las, escrevê-las, editá-las...)” (Fidalgo, 2014, p. 9).

Por tudo isto, a necessidade de os média adoptarem novas estratégias que promovam a sua sustentabilidade económica tem sido discutida, tornando particularmente premente avaliar em que medida a sustentabilidade económica dos jornais passa pela inovação no modelo de negócio. É “cada vez mais urgente encontrar alternativas que assegurem a sobrevivência do Jornalismo escrito, dada a falência do seu tradicional modelo de negócio, após a ‘tempestade perfeita’ causada pela crise económica e pela difícil adaptação à Era Digital” (Alves, 2014, p. 15). No mesmo sentido, Gabszewicz *et al.* (2015) referem que as empresas de média deverão ajustar o seu modelo de negócio no sentido de acomodar os novos desafios do mundo digital.

---

<sup>8</sup> Este modelo resulta frequentemente numa estrutura de preços assimétrica característica dos mercados bilaterais (*two-sided markets*), tal como preconizado por Rochet e Tirole (2003, 2006) ou Armstrong (2006) no caso geral dos *two-sided markets*; ou por Gabszewicz *et al.* (2015) no caso dos mercados dos média. De facto, no mercado dos média é frequente a observância de situações em que os leitores são “subsidiados” por receitas publicitárias, uma vez que o preço por exemplar vendido ao consumidor de informação ou a taxa de subscrição da publicação estão abaixo do respetivo custo marginal. Esta estrutura de preços assimétrica decorre, frequentemente, de uma atuação estratégica no sentido de maximizar audiências (que não seriam alcançáveis com a prática de preços mais elevados), por forma a obter maiores receitas publicitárias, em resultado do maior impacto das externalidades de rede cruzadas que ocorrem na plataforma média (Gabszewicz *et al.*, 2015).

<sup>9</sup> No capítulo 4, abordaremos os modelos de negócio das plataformas de múltiplos lados como um dos modelos adotados na indústria.

Afinal, a ideia de que o digital é a nova normalidade com que os média têm que lidar é transversal aos 30 relatórios de consultoras globais analisados por Cardoso *et al.* (2013), sobre as perspectivas da evolução do mercado dos média.

No capítulo seguinte, são desenvolvidas algumas das medidas de inovação que os vários média têm adotado no sentido de renovar o negócio, quer pela inovação produto, quer pela inovação organizacional ou da forma de distribuição. No capítulo 4, analisamos a inovação nos modelos de negócio das empresas de comunicação social.

## Capítulo 3 – Inovação nos média: revisão dos principais conceitos

### 3.1. Inovação nos média – conceito

Küng (2013) refere que as novas tecnologias têm dado um grande impulso às organizações dos média, no sentido da inovação e que, atualmente, fazem parte incontornável do ambiente estratégico do setor. Aliás, os média integram o mercado que define o quinto paradigma tecno-económico de Freeman e Perez (1988).<sup>10</sup>

Tradicionalmente, o papel da tecnologia nos média era o de facilitar a produção<sup>11</sup> de conteúdo mediático e as mudanças nesta tecnologia ocorriam por ondas, não sendo frequentes. Recentemente, tecnologia e produção de conteúdos uniram-se, sendo que a primeira se tornou tão importante como a última (Küng, 2013). Para a autora, a inovação é crítica para o sucesso no mercado dos média e passa pela combinação de conteúdo e de tecnologia, como ocorre, por exemplo, na produção de filmes animados de forma digital, resultante do uso da tecnologia da animação digital a par da capacidade de *storytelling*.

Na revisão de literatura que Dogruel (2013) realiza no sentido de sistematizar o conceito de inovação nos estudos sobre os média, a autora conclui que se distinguem, sobretudo, duas perspetivas: a primeira é referente à influência de tecnologias de comunicação externas (sobretudo as novas tecnologias de informação e de comunicação), que desafiam as estruturas e modelos de negócio existentes e que levam as empresas de média a querer explorar o seu potencial;<sup>12</sup> e a segunda diz respeito à produção de novos produtos de média, nomeadamente conteúdos, como, por exemplo,

---

<sup>10</sup> Freeman e Perez (1988, p. 47) definem cinco paradigmas tecno-económicos (a mecanização inicial, a máquina a vapor e os caminhos de ferro, a eletricidade e a maquinaria pesada, a produção em massa fordista e as tecnologias da informação e da comunicação), sendo cada um deles uma “combinação interrelacionada de inovações produto, processo, técnicas, organizacionais e de gestão”, que provoca uma mudança estrutural, com impacto nas instituições, na organização do trabalho, enfim, na economia e em toda a sociedade.

<sup>11</sup> Os novos métodos de produção foram destacados por Schumpeter como um dos cinco tipos de inovação e foram entretanto cunhados como “inovação processo”. Os restantes tipos de inovação são: novos produtos, novas fontes de fornecimento, novos mercados e novas formas de organizar o negócio (Fagerberg, 2004).

<sup>12</sup> A Internet tem sido caracterizada como uma inovação disruptiva, devido à sua capacidade de gerar valor nos mercados de média (Gabszewicz *et al.*, 2015; Krumsvik *et al.*, 2013). Segundo Christensen (S.d.), inovação disruptiva diz respeito à inovação que ajuda a criar um novo mercado e uma nova rede de valor e que, eventualmente, é bem-sucedida em fazê-lo sem ser, normalmente, antecipada pelo mercado respetivo.



novos títulos (novos filmes, novos livros, *etc.*) ou novos formatos (novas revistas, novos formatos televisivos, *etc.*).

A ideia de uma linearidade do processo de inovação (como a sugerida pelos modelos *technology push* e *demand pull*)<sup>13</sup> na indústria dos média é rejeitada pela autora. A perspectiva do modelo *chain-linked* de Kline e Rosenberg (1986) é, então, mais bem acolhida. Nesta teoria, a inovação é um processo dinâmico, que necessita de *feedbacks* e de experimentação, que obriga a voltar a pontos iniciais, para avançar.

Na ciência económica, inovação tem sido definida como uma nova combinação de recursos já existentes numa empresa, para fazer algo de novo, com o propósito da sua comercialização. Dogruel (2013) propõe um enquadramento para o estudo da inovação nos média, que envolve a sua concetualização pela interação entre as esferas tecnológica, económica e social. A autora sistematiza a teoria económica do conceito de inovação e ressalta três aspetos fundamentais, que determinam uma inovação: a novidade, a relevância económica dessa novidade (ou a possibilidade da sua exploração económica) e o carácter sistémico (Dogruel, 2013).

Também Fagerberg (2004) caracteriza o processo de inovação como um fenómeno sistémico, no sentido em que resulta da interação contínua entre indivíduos, empresas, organizações e redes. Para clarificar o conceito de inovação, o autor distingue-o do de invenção, sendo que “a invenção é a primeira ocorrência de uma ideia para um novo produto ou processo”, enquanto “inovação é a primeira comercialização da ideia” (Fagerberg, 2004, p. 3).

Da mesma forma que, na ciência económica, a exploração económica é uma característica fundamental para a determinação de uma inovação enquanto tal, a existência de um impacto social caracteriza uma inovação, na perspectiva da sociologia. Nesse sentido, Dogruel (2013) considera que as medidas de inovação tipicamente propostas pela economia, tais como as despesas em I&D (*inputs*) e o número de patentes registadas (*outputs*), não podem ser usadas para medir a inovação nas

---

<sup>13</sup> No âmbito da literatura sobre inovação existe um debate com, pelo menos, 50 anos, sobre os determinantes da inovação e que considera dois modelos opostos: o modelo do *science and technology push* que atribui a emergência de inovação à ciência e tecnologia, sendo assim a taxa do progresso técnico determinada essencialmente pela oferta de ciência e tecnologia (*e.g.*, Dosi, 1988); o modelo *demand pull* que enfatiza a importância da procura sobre o investimento em atividades de investigação (Schmookler, 1966). Mowery e Rosenberg (1979) vieram contribuir decisivamente para este debate, considerando como fundamental a compreensão sobre os efeitos do *science and technology push* e do *demand pull*, e da forma como interagem.

indústrias criativas, em que estão inseridos os média (Flew e Cunningham, 2010). Na aproximação do conceito de inovação à realidade da indústria mediática, a autora propõe a introdução do conceito de *soft innovation*, que, de acordo com Stoneman (2010, *in* Dogruel, 2013), procura abranger a inovação que, em vez de impactar o desempenho funcional de um bem ou serviço, tem influência sobre a sua estética ou sobre um aspeto de interesse intelectual.

Assim, Dogruel (2013) propõe as seguintes características para a definição de inovação nos média: ser algo novo (ainda que seja necessário determinar mais especificamente o que é novidade, de acordo com o contexto a que se refere – pode ser novo para a firma, novo para o mercado, *etc.*), ter possibilidade de exploração económica ou social, ter implicações na capacidade de comunicação da sociedade, isto é, na forma como acontecem os processos de comunicação individuais, organizacionais e/ou sociais, e caracterizar-se por ser um processo social complexo, que inclui desenvolvimento, implementação e impacto.

### **3.2. Tipos de inovação**

Storsul e Krumsvik (2013) organizam os vários tipos de inovação referidos por diversos autores no livro que editaram (*Media Innovations – A Multidisciplinary Study of Change*), de acordo com os quatro Ps da inovação de Francis e Bessant (2005, *in* Storsul e Krumsvik, 2013), aos quais acrescentaram um S, como veremos. Assim, a inovação nos média é qualificada como: inovação produto, inovação processo, inovação posicionamento e inovação paradigmática; e inovação social.

Como inovação produto nos média, Storsul e Krumsvik (2013) destacam o desenvolvimento de plataformas de novos média (por exemplo, os *tablets* ou os *smartphones*), de serviços para novos média (como é o caso da *web TV*, da Wikipedia ou de aplicações para *tablets*) ou de novos géneros e padrões de comunicação. A inovação processo, que caracteriza as mudanças que ocorrem na forma como os produtos e/ou serviços são feitos e entregues, está relacionada com a inovação nas próprias empresas e na forma como estas organizam as suas atividades e com processos externos à organização (como é, por exemplo, o facto de os utilizadores serem cada vez mais ativos, no consumo – e produção – de informação). A inovação posicionamento diz respeito à forma como os produtos e/ou serviços são enquadrados ou posicionados

em contextos particulares e, portanto, com a gestão de identidades, através de publicidade, marketing, média, manipulação ou agrupamento de vários sinais (Francis e Bessant, 2005, *in* Storsul e Krumkvik, 2013). As mudanças do *mindset*, dos valores das organizações e dos modelos de negócio<sup>14</sup> constituem a inovação paradigmática. No caso dos jornais, por exemplo, esta inovação reflete-se no facto de estas organizações, atualmente, se preocuparem mais com a oferta de serviços *online* do que com a versão impressa (Storsul e Krumkvik, 2013). Da mesma forma, “estão cada vez mais comprometidas com a busca por modelos de negócio sustentáveis para os seus serviços *online*” (Storsul e Krumkvik, 2013, p. 16).

Por fim, os autores acrescentam a inovação social que, de acordo com Mulgan *et al.* (2007, *in* Storsul e Krumkvik, 2013), vai ao encontro das necessidades sociais e, portanto, de melhorar a vida das pessoas. No caso particular dos média, este tipo de inovação procura encontrar novas formas de usar os serviços dos média para fins sociais.

A revisão da literatura sobre o tema da inovação nos média conduzida por Dogruel (2013) leva, ainda, a concluir que a inovação processo é pouco explorada, a nível académico, e refere-se à transformação de novas ideias de produção em práticas que são largamente adotadas.

A inovação nos média tradicionais tem implícita a mudança organizacional, na perspetiva de Küng (2013), o que acarreta um problema: as organizações estão frequentemente focadas nas suas rotinas, estrutura e sistemas, que sabem que funcionam (pelo menos, em ambientes estáveis); estão concentradas na otimização do produto existente e no aumento da produtividade. Isto inibe a inovação (e a capacidade de adaptação, quando o ambiente empresarial muda) e promove a apetência para as empresas fazerem a coisa certa para o mercado existente, o que tem que ver com a complexidade do mundo empresarial, em que as organizações têm de apresentar métricas de desempenho, passar por processos de aprovação de investimentos, *etc.* (Küng, 2013).

Para inovar, uma empresa precisa de combinar diferentes tipos de conhecimento, capacidades e recursos (Fagerberg, 2004). Na mesma linha, Küng (2013) refere que a inovação nos modelos de negócio dos média é mais bem-sucedida nos casos em que há

---

<sup>14</sup> A inovação no modelo de negócio na área dos média será explorada no capítulo 4, inteiramente dedicado ao tema.

recombinação, de forma inovadora, de competências e de recursos já existentes, para a sua exploração em novas áreas e para novos mercados.

Storsul e Krumsvik (2013) enumeram os fatores de influência (internos e exógenos) sobre a inovação nos média: os avanços na tecnologia, as oportunidades de mercado e o comportamento do utilizador, o comportamento da concorrência, a regulação da indústria (por exemplo, quanto aos subsídios ou à propriedade dos meios de comunicação), as normas da indústria, a estratégia da empresa, a estrutura organizacional, as capacidades e recursos das empresas (nomeadamente a nível editorial, de produção e de distribuição), a cultura e a criatividade dos elementos que compõem a empresa e que se refletem na cultura da própria organização.

Por exemplo, quanto às oportunidades de mercado é de notar que os novos entrantes do mercado estão frequentemente mais atentos e mais recetivos do que os incumbentes (os canais televisivos CNN e MTV são referidos como exemplos de novos entrantes que souberam aproveitar as oportunidades do satélite e do cabo). O comportamento da concorrência, por sua parte, pode promover a entrada num novo mercado. Foi o que aconteceu quando, devido à incerteza, os jornais se precipitaram na entrada para o *online*, sem terem anteriormente delineado um modelo de negócio adequado (Krumsvik, 2014). No que diz respeito às normas da indústria, a deontologia jornalística faz uma separação muito rigorosa entre jornalismo e a influência de interesses comerciais, o que pode levar a desconsiderar oportunidades de financiamento no desenvolvimento de tecnologias na área. A estratégia da empresa tem que ver com a atitude de cada empresa em relação à inovação, a visão e a liderança dos gestores de topo. O facto de as empresas de média operarem num grupo de empresas ou, noutros casos, funcionarem de forma independente (estrutura organizacional) também influencia a sua predisposição para a inovação. Neste sentido, Krumsvik *et al.* (2013) concluíam que os jornais de maior dimensão (na Noruega) tinham maior propensão para a inovação.

A propósito da cultura empresarial, Küng (2013) menciona que o contributo dos média sociais (como as redes sociais ou os blogues), como forma de inovação no campo das notícias, não é verdadeiramente ponderado, porque os conteúdos produzidos nestes meios não são considerados excelentes na forma de expressão ou bem fundamentados,

pelos próprios jornalistas, o que funciona, igualmente, como uma barreira à inovação, no entender da autora.

### 3.3. Alguns casos práticos

Os jornais, recentemente, tentaram diversas estratégias para assegurar a sua sustentabilidade económica (Bakker, 2013). Muitas inovações têm sido implementadas e as mudanças nos jornais são evidentes. Bakker (2013, p. 161) analisou a realidade dos jornais holandeses quanto aos mais de trinta tipos de inovação introduzidos desde a chegada da Internet, para “tentar reverter o declínio das receitas, devido à descida da circulação enfrentada pela maioria dos jornais”. Com base em Christensen (1997, *in* Bakker, 2013), Bakker (2013) distinguiu entre inovação contínua e disruptiva nos jornais analisados. Uma vez que o primeiro tipo de inovação visa melhorar produtos existentes, um bom exemplo é a criação de novas secções, que servem, sobretudo, leitores já existentes. A inovação disruptiva decorre do desenvolvimento de novos produtos que podem alterar o mercado, de forma radical. Para tentar atingir novos leitores, a inovação nos jornais deverá ser deste último tipo e pode ser, por exemplo, “a introdução de um *website*, um jornal gratuito ou a introdução de um novo título pago” (Bakker, 2013, p. 163).

Neste artigo, Bakker (2013) esboça o caminho da inovação feito pelos jornais e os seus sucessos e fracassos. A lista, que o autor considera estar incompleta, inclui inovação digital (*websites*, serviços móveis, *websites* para nichos, *sites* de comunidades, jornais em PDF, aplicações para *iPhone* e *iPad*); novos títulos e revistas, gratuitos e pagos; estações de rádio e de televisão; marketing (brindes dispendiosos de boas-vindas para novos leitores e livros, CD e DVD para os leitores clientes); inovação do produto (mudança de fórmula e de formato – para o tamanho *tabloid* ou *Berliner* –, novas secções, revistas de fim-de-semana, edições regionais, jornais de domingo), subscrições flexíveis (para leitores pontuais), e alterações organizacionais (fusões e aquisições, modelos de colaboração entre títulos existentes, substituição de editores pelos proprietários, alteração das tradicionais salas de redação para operações *online*).

Os resultados mostram que muitas inovações falharam, o que faz sentido, se considerarmos que o próprio conceito de inovação tem implícita a novidade e, portanto, a incerteza quanto ao sucesso (*e.g.*, Kline e Rosenberg, 1986). Não obstante, muitas

estratégias provaram ser relativamente bem-sucedidas, como é o caso do sistema de subscrições flexíveis e das edições *online* (Bakker, 2013).

Fagerjord *et al.* (2010) analisaram a visão que 45 gestores de média da Noruega têm do futuro da indústria no espaço de um/dois anos e no espaço de 10 anos. Os autores concluíram que os gestores consultados partilhavam cinco visões do futuro: “conteúdo personalizado, conteúdo produzido pelo utilizador,<sup>15</sup> *rich media*,<sup>16</sup> *cross-platform media*<sup>17</sup> e mobilidade” (Fagerjord *et al.*, 2010, p. 3). Este enquadramento do futuro em torno das novas tecnologias é importante, uma vez que é também com base nele que os gestores tomam as suas decisões de gestão e de inovação no presente. Fica, assim, evidente que a inovação não ocorre no vazio, sendo evidente a existência de irreversibilidades na mudança tecnológica em linha com o conceito de *path-dependency* (Nelson e Winter, 1982).<sup>18</sup>

Contudo, Fagerjord *et al.* (2010), que consideram que os entrevistados olham para o futuro na perceção de que o telemóvel é uma tecnologia fulcral para a indústria dos média, alertam para o facto de um foco acentuado numa determinada tecnologia poder levar os gestores a sobrevalorizarem as características dessa tecnologia e a abstraírem-se de outras possíveis tecnologias, de novas formas de desenvolvimento de conteúdos ou de novos padrões de uso pelos utilizadores. Naturalmente, as soluções de inovação apresentadas por uma empresa serão sempre condicionadas pela sua capacidade de aprendizagem (as decisões que tomou no passado, a capacidade tecnológica que adquiriu), pela informação a que tem acesso e pelo ambiente em que opera ou seja *history matters* (e.g. Nelson e Winter, 1982).

### **3.4. A importância da difusão da inovação**

Fagerjord *et al.* (2010) concluem, no seu estudo, que, mais importante do que a tecnologia propriamente dita, é a disponibilidade dos utilizadores potenciais para a

---

<sup>15</sup> Conceito que define a situação em que o consumidor se torna ele próprio produtor de conteúdo (*user generated content*) e que desenvolvemos no capítulo 2.

<sup>16</sup> *Rich media* é um termo que descreve a integração de novas características em serviços já existentes (um exemplo é a possibilidade de visualização de vídeos no telemóvel) (Fagerjord *et al.*, 2010).

<sup>17</sup> *Cross-platform media* refere-se a produtos que são pensados para serem distribuídos através de várias plataformas (por exemplo, um programa de televisão do estilo *reality show* que permite a votação sobre os seus concorrentes através do envio de SMS pelos telespetadores).

<sup>18</sup> O conceito de *path dependency* conduz-nos à ideia de que a história interessa, sendo um conceito essencial na economia evolucionista (Nelson e Winter, 1982).

usarem. “Uma das razões pelas quais o mercado da Internet colapsou em 2000 foi o investimento pesado em serviços que as pessoas realmente não utilizavam ou pelos quais não pagavam” (Godø, 2003 *in* Fagerjord *et al.*, 2010, p. 13). O outro motivo refere-se ao facto de, se os gestores estiverem demasiado focados numa tecnologia específica, poderem descurar as necessidades da audiência. Neste sentido, os gestores deveriam focar-se no comportamento dos utilizadores (Picard, 2010, 2011) para perceberem a potencial adoção pelos consumidores da nova tecnologia: “os utilizadores não usarão novos média e serviços apenas porque eles são novos e estão disponíveis” (Fagerjord *et al.*, 2010, p. 14).

A este propósito, Hall (2004) refere a necessidade de haver informação sobre a nova tecnologia para a sua adoção no mercado, sendo que o consumidor opera numa situação de incerteza, precisamente pelo carácter inovador da tecnologia, e de informação reduzida, por exemplo, sobre os benefícios e custos da adoção. Neste sentido, é fundamental a difusão da nova tecnologia. A difusão que, fundamentalmente, se refere ao processo através do qual uma inovação é adotada pela população (Jaffe *et al.*, 2002) e à aprendizagem, à possibilidade de imitação e ao efeito de *feedback* que proporciona, provoca, frequentemente, melhorias na tecnologia original (Hall, 2004). Este efeito de *feedback* e *loop* (Kline e Rosenberg, 1986) da fase da adoção da tecnologia sobre uma fase mais inicial do ciclo da inovação demonstra o carácter sistémico da inovação.

O processo de difusão da inovação tem sido visto como o resultado “acumulado ou agregado” de uma série de cálculos económicos feitos por cada potencial utilizador sobre a nova tecnologia, em que este compara possíveis benefícios da sua adoção com os custos da mudança (Hall, 2004).

No âmbito dos média, se tivermos como exemplo a Internet como tecnologia a ser adotada, haverá dois grupos de adotantes a considerar: os próprios média tradicionais, que adotam o novo média como forma de veicular informação, e o consumidor, que pode adotar a Internet como novo suporte para o acesso à informação. Como já foi referido, no caso do primeiro grupo de adotantes, a sua entrada no mercado digital por via da exploração das potencialidades da Internet, deu-se de forma entusiasta e, inclusive, com pouca perceção sobre a forma de a rentabilizar (Krumsvik *et al.*, 2014). Na perspetiva do utilizador, esta adoção por parte das empresas da indústria permitiu o

acesso gratuito a conteúdos informativos, sem ter custos associados,<sup>19</sup> pelo que a adoção da Internet e de outros novos média foi facilitada.

Hall (2004) aponta vários fatores como determinantes para a taxa de adoção de uma determinada tecnologia. Assim, importa perceber, em primeiro lugar, por exemplo, se a nova tecnologia aporta uma melhoria significativa face à tecnologia que vem substituir. Se é esse o caso, a adoção da nova tecnologia poderá ser mais rápida, já que a sua existência traz um considerável acréscimo de utilidade para o consumidor. Se, pelo contrário, a percepção da qualidade da nova tecnologia em relação à já estabelecida não existe, a sua adoção será mais lenta. Esta percepção poderá, portanto, implicar melhorias na tecnologia ou noutras tecnologias e processos associados (Rosenberg, 1972).

Em segundo lugar, há que atentar aos efeitos de rede. Katz e Shapiro (1985) referem que o benefício do consumo de um determinado produto aumenta de acordo com as externalidades positivas que do seu consumo incorrem. As externalidades de rede decorrem dos benefícios que o consumidor retira da utilização de um produto, quando o número de outros utilizadores desse produto também aumenta (Katz e Shapiro, 1985): quantos mais utilizadores fizerem uso de determinada tecnologia, mais apetecível o produto se torna para outros utilizadores, já que o uso do produto beneficia do maior número de utilizadores desse mesmo produto (benefícios diretos) (Hall, 2004). Este é o caso do consumo de tecnologias de comunicação, como, por exemplo, o do telemóvel; quantos mais utilizadores fizerem uso da rede de telecomunicações, mais vantagens o consumidor tem na aquisição de um telemóvel, já que a utilidade deste produto aumenta.

Ao mesmo tempo, a utilidade de determinada tecnologia também aumentará na medida em que haja um maior número de consumidores dessa tecnologia, uma vez que os produtos complementares oferecidos serão também garantidos (benefícios indiretos). O caso típico deste tipo de externalidade é o do paradigma *hardware/software*, em que a compra de um determinado *hardware* sai beneficiada pela existência de um número significativo de utilizadores, já que a quantidade de *software* desenvolvida para esse determinado *hardware* estará sempre dependente do número de unidades de *hardware*

---

<sup>19</sup> Não estamos aqui a considerar o custo de um computador ou de outra forma de acesso à Internet, nem o custo da provisão do serviço de acesso à Internet, no sentido em que estamos a pressupor que os utilizadores adotariam o acesso a conteúdos pela Internet se já tivessem uma forma garantida de o fazerem.



vendidas (Katz e Shapiro, 1985). Voltando ao exemplo dos telemóveis, quando surgiu o *smartphone* da Apple (o *iPhone*), o número de aplicações que oferecia era consideravelmente superior àquele oferecido por outras marcas de *smartphones* que foram entretanto surgindo, levando muitos utilizadores a preferirem esta marca, que gerava assim maiores benefícios decorrentes de externalidades de rede indiretas.

Por fim, o consumo de um bem de longa duração, como é o caso do automóvel, fica beneficiado se existe uma boa rede de serviços pós-venda, cuja existência e qualidade depende, igualmente, do número de compradores do produto (Katz e Shapiro, 1985).

Se a tecnologia existente acarretar efeitos de rede, o surgimento de uma nova tecnologia poderá ser retardado, já que a existência de bens complementares dificulta a adoção da nova tecnologia (Hall, 2004). Ou, na perspectiva contrária, por vezes, por mais promissora que uma nova tecnologia seja, se não tiver outras tecnologias que facilitem a sua adoção, não conseguirá atingir o seu potencial e, portanto, ser adotada (Rosenberg, 1972).

Também os custos da adoção de uma nova tecnologia, como é o caso, por exemplo, do custo necessário da aprendizagem para o seu uso, atrasam, de igual forma, a sua adoção. Rosenstiel e Jurkowitz (2012) referem que um grande impedimento para a mudança no setor da imprensa é, precisamente, o facto de as pessoas que nele trabalham estarem habituadas a determinadas formas de fazer o seu trabalho, associadas a uma indústria madura.

A estrutura de mercado da indústria e a escala da empresa influenciam, igualmente, a decisão de adoção de novas tecnologias: grandes empresas terão facilidade em dividir os encargos da adoção da nova tecnologia pelas várias unidades; ao mesmo tempo, estas empresas poderão não sentir a necessidade de investimento numa tecnologia que poderia reduzir encargos. Se o mercado for constituído por várias pequenas empresas, poderá dar-se o caso de haver facilidade de estas definirem uma estratégia para a adoção da nova tecnologia (Hall, 2004). Krumsvik *et al.* (2013) estudaram a influência do tamanho e da propriedade das empresas de média na adoção do *iPad* como forma de inovação, pela criação de aplicações para este dispositivo. As conclusões do seu trabalho remetem para o facto de as empresas maiores e pertencentes a grupos de média serem mais propícias ao desenvolvimento de uma aplicação do que as mais pequenas e não pertencentes a um grupo de média.

A informação e a incerteza que caracterizam as novas tecnologias também funcionam como fator de resistência à adoção de inovações (Hall, 2004). Rosentiel e Jurkowitz (2012) referem que o medo e a incerteza são fatores determinantes nalguma inércia ao nível da cultura organizacional (que os gestores de jornais refletem), quando a questão é a mudança do modelo de negócio, como veremos no capítulo seguinte.

Hall (2004) destaca, por fim, os determinantes culturais e sociais: diferentes culturas têm diferentes atitudes face ao risco e à novidade.

## **Capítulo 4 – Modelos de negócio na era digital**

### **4.1. Modelo de negócio das plataformas de dois lados**

Para Osterwalder e Pigneur (2010, p. 14), “um modelo de negócio descreve o racional de como uma organização cria, entrega e captura valor”. Funciona como o mapa de uma estratégia a seguir nos vários processos, estruturas e sistemas de uma empresa (Osterwalder e Pigneur, 2010).

A compreensão do modelo de negócio em que a empresa opera é importante, especialmente nas situações em que novos produtos ou serviços estão a ser desenvolvidos ou em que a indústria (na qual a empresa atua) está a passar por mudanças significativas (Picard, 2011).

No que concerne à imprensa, em particular, Picard (2010) refere que o modelo de negócio do setor, tal como ainda hoje é aplicado comumente, começou a ser desenhado a partir da revolução industrial: antes de 1800, o jornal era pago pelas elites, no entanto, com a revolução industrial, os trabalhadores começaram a ter possibilidade de pagar o jornal e a ter mais instrução, o que aumentou a audiência dos jornais. A produção massiva de produtos, típica da época, permitiu a obtenção de economias de escala conduzindo a uma redução do preço de cada exemplar e, ao mesmo tempo, impulsionou a necessidade de publicidade de outros produtos também produzidos em grande quantidade.

Assim, tipicamente, o modelo de negócio de um jornal assenta numa das seguintes formas de obter receita: o pagamento de um preço por exemplar pelo consumidor de informação ou a cobrança de uma taxa de subscrição da publicação; o pagamento de espaço para publicidade, pelo anunciante; ou, ainda, a combinação dos dois (Anderson e Gabszewicz, 2005; Gabszewicz *et al.*, 2015; Osterwalder e Pigneur, 2010). Para Anderson e Gabszewicz (2005), a chave do sucesso destas plataformas está em encontrarem o ponto de equilíbrio entre o número de leitores e de anúncios, reconhecendo que ambas as partes beneficiam e sofrem consequências com a interação que se estabelece (no caso da televisão será, porventura, mais evidente que, por um lado, os anúncios permitem que o canal de televisão tenha receitas, e, por outro lado, uma aposta demasiado intensa na presença de anúncios por parte do canal de televisão promove a fuga de espetadores).

Em 1880, as receitas dos jornais originadas pela publicidade correspondiam a metade das receitas totais dos jornais norte-americanos, rácio que foi sempre aumentando (Picard, 2010). A dependência dos jornais da publicidade acentuou-se ao longo dos tempos e, mais recentemente, está associada aos anúncios classificados (emprego, vendas de automóveis, mercado imobiliário), que tendem a ser mais cíclicos e a responder mais às mudanças da economia (Picard, 2011).

Os média associados à impressão (que incluem os jornais, mas também, por exemplo, as revistas) desfrutaram um dos mais longos ciclos de vida que uma indústria pode atingir (Picard, 2011). No entanto, a indústria da imprensa está atualmente nos estádios mais tardios da fase de maturidade do seu ciclo de vida, próxima do declínio (Picard, 2011).

Vários são os fatores apontados para este declínio, como o aumento do custo da produção e da mão de obra, por exemplo (Picard, 2010). Contudo, é a mudança dos hábitos de consumo e, conseqüentemente, a diminuição da audiência de massas que, para Picard (2010), é apontada como a grande causa desta instabilidade do negócio da imprensa. Os anunciantes e leitores estão a familiarizar-se com as novas tecnologias de informação e de comunicação (Picard, 2011) e, portanto, a recorrer a este outro meio para, respetivamente, o anúncio dos seus produtos e o acesso a informação. Adicionalmente, a Internet constitui um meio por excelência para a publicidade de classificados (Picard, 2011). Um estudo<sup>20</sup> de 2015 do *World Association of Newspapers and News Publishers* também constata uma quebra da publicidade como fonte de receita dos jornais, enquanto as fontes de receita provenientes da circulação se mantêm (de forma geral) relativamente estáveis (Kilman, 2015). De tal forma que, pela primeira vez no século XXI, as receitas das vendas superaram as receitas provenientes da publicidade. Esta quebra deve-se ao facto de, atualmente, os anunciantes terem mais alternativas de publicação (Kilman, 2015).

Em relação aos média tradicionais, os média que operam apenas no meio digital apresentam algumas vantagens, no sentido da alteração do modelo de negócio: os seus modelos de produção, de criação de conteúdo e de ideias de negócio foram pensados inteiramente para funcionarem *online* (Sirkkunen *et al.*, 2012). As empresas que

---

<sup>20</sup> O estudo referido contou com informação recolhida em 70 países por dezenas de associações de média e de imprensa e, ainda, com o apoio de bases de dados mundiais, como o Pew Research Center e a Zenith Optimedia, entre outros (Kilman, 2015).

operavam na indústria antes do digital estão à procura de formas de transformar os seus modelos de negócio existentes, de forma a conseguirem sustentabilidade na Internet (Sirkkunen *et al.*, 2012).

Um dos gestores entrevistados para o estudo do Pew Research Center refere um receio patente: a tentativa (e falha) de inovação no modelo de negócio pode colocar em risco toda a estrutura existente (Rosenstiel e Jurkowitz, 2012).

#### **4.2. Padrões de modelos de negócio na era digital**

A elaboração de um modelo de negócio envolve a consideração de vários aspetos que concorrem para que uma empresa consiga comercializar o seu produto ou serviço (Pigneur, 2011). Osterwalder e Pigneur (2010) descrevem nove blocos fundamentais para a construção de um modelo de negócio: o segmento de clientes, a proposta de valor, os canais para se chegar aos clientes, as relações com estes, as fontes de receita, os recursos-chave, as atividades-chave, os parceiros-chave e a estrutura de custos.

Vários autores retratam os modelos de negócio de distintos setores da indústria dos média, destacando diferentes aspetos da sua constituição (a proposta de valor, por exemplo, ou as fontes de receita, entre outros). Por exemplo, Gabszewicz *et al.* (2015) distinguem três modelos de negócio para a imprensa, com base na forma de cobrança pelo conteúdo – *free*, *freemium* e a pagar –, que serão desenvolvidos na presente secção, dentro dos padrões de modelo de negócio distinguidos por Osterwalder e Pigneur (2010). Picard (2011) diferencia dois modelos de negócio para os portais agregadores de conteúdo, em que o enfoque é o tipo de produto que oferecem e a forma de rentabilização de cada modelo: no primeiro modelo, o portal oferece, à semelhança do modelo clássico dos jornais, a interação entre o visitante do *site* e o anunciante, rentabilizando cada clique nos anúncios pelo visitante; no segundo modelo, que decorre do primeiro e que resulta, ainda, do desenvolvimento das capacidades multimédia que entretanto estes portais adquiriram, o acesso a vídeo e a áudio permite a cobrança *pay-per-view* (pagamento pela visualização) e *premium* deste tipo de conteúdos, para além dos cliques por anúncio.

No entanto, no sentido de sistematizar alguns dos principais modelos de negócio introduzidos mais recentemente nas indústrias criativas<sup>21</sup>, das quais os média fazem parte, optámos por descrever os padrões de modelo de negócio definidos por Osterwalder e Pigneur (2010). Estes padrões são definidos pela conjugação dos nove blocos construtivos que os autores determinaram e são os seguintes: *unbundling business models*, cauda longa, plataformas de múltiplos lados, gratuito e modelos *open business*. Passamos a descrever cada um dos modelos distinguidos, ressaltando a sua aplicação pela indústria dos média.

#### 4.2.1. *Unbundling business model*

Osterwalder e Pigneur (2010) começam por fazer referência ao modelo de negócio sugerido por Hagel e Singer (1999), que referem que as empresas podem ter três tipos de negócio: de gestão da relação com os clientes, de inovação de produto e de gestão da infraestrutura. Para Hagel e Singer (1999), as organizações deverão optar por um dos três tipos, para que estes não entrem em conflito ou possam gerar *trade-offs* indesejáveis, já que são bastante distintos quanto a imperativos económicos, competitivos e culturais. “Enquanto as empresas tradicionais lutam para manter os seus processos *core* num pacote [na expressão original, *bundled*], uma concorrência altamente especializada, que consegue otimizar atividades particulares que [as primeiras] desenvolvem, está a emergir. Porque não têm que fazer compromissos, estas têm vantagem sobre as empresas integradas” (Hagel e Singer, 1999, p. 154).

Esta separação entre os três tipos de negócio constitui o primeiro padrão de modelo de negócio descrito por Osterwalder e Pigneur (2010).

Assim, na cultura de negócios cujo cerne é a inovação de produto, os funcionários são o centro das atenções. Neste sentido, é compreensível que as empresas compitam entre si pelos criativos com capacidades voltadas para a inovação. Há, neste tipo de negócio, baixas barreiras à entrada e, portanto, muitas pequenas empresas. A entrada precoce no mercado traz vantagem, já que permite a cobrança de preços *premium* e a aquisição de uma fatia do mercado mais larga.

---

<sup>21</sup> Os média pertencem ao grupo relativamente abrangente das indústrias criativas. Nelas estão incluídas, por exemplo, a publicidade, a arquitetura, as artes manuais, o design, a televisão e rádio, a edição, entre outros (Flew e Cunningham, 2010).

Já nos negócios orientados para a relação com o cliente, é este que ocupa o lugar de destaque para a empresa. Por isso, as apostas no *marketing* e na gestão de marca representam custos elevados, para estas empresas. A concorrência dá-se pela capacidade de chegarem a vários clientes. Apenas algumas grandes empresas dominam estes mercados e há uma rápida consolidação das suas posições no mercado, pelo que é importante, para cada empresa, conquistar uma sólida *share-of-wallet* com os seus clientes, isto é, conseguir que os seus clientes apliquem uma grande percentagem das suas despesas na marca ou nos produtos que a empresa oferece. Hagel e Singer (1999) colocam a imprensa neste tipo de negócio. Segundo os autores, à altura do artigo (1999), o setor teria iniciado um processo de afastamento de outras atividades, nomeadamente da impressão, tendo procurado cuidar a sua relação com os clientes, aproximando-se destes.

No caso dos negócios de gestão de infraestruturas, os custos fixos são elevados, pelo que, para o preço unitário do produto ser suficientemente baixo e o produto ser acessível, há que ter grandes quantidades de produção. As economias de escala são essenciais, portanto, e é na luta por elas que a concorrência ocorre. Tal como nos mercados dominados pela relação com o cliente, há uma rápida consolidação da concorrência e apenas algumas grandes empresas têm lugar nestes mercados, originando estruturas de mercado concentradas. A cultura da empresa, neste caso, está direcionada para o custo e focada na standardização, para a previsibilidade e para a eficiência.

#### **4.2.2. Cauda longa**

O segundo padrão de modelo de negócio definido por Osterwalder e Pigneur (2010) é o da cauda longa, que se baseia na ideia de que o lucro pode provir da venda de variados produtos de nicho em vez de uma elevada quantidade de um (ou de poucos) produto(s). Este modelo requer boas plataformas que tornem acessível aos nichos o conteúdo que a empresa comercializa. O termo foi cunhado por Anderson que analisa, precisamente, a realidade dos média. Anderson (2004, *in* Osterwalder e Pigneur, 2010) acredita que são três os fatores que contribuem para a aplicação bem-sucedida do modelo da cauda longa: a democratização dos meios de produção, que até há poucos anos tinham preços proibitivos; a democratização da distribuição, conseguida pelo acesso à Internet, “que tornou a distribuição de conteúdo um bem de primeira

necessidade, baixou dramaticamente os custos com o inventário, com as comunicações e com as transações, abrindo novos mercados para produtos de nicho” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 68); e a facilidade de conexão entre os fornecedores de serviços e produtos de nicho e a procura, graças à existência de motores de pesquisa e de recomendação, de classificações por usuários e de comunidades de interesse.

#### **4.2.3. Plataformas de múltiplos lados**

As plataformas de múltiplos lados (o terceiro padrão de modelos de negócio) juntam vários grupos de clientes, que são interdependentes, isto é, que têm interesse em usar esta plataforma na medida em que os restantes grupos de clientes também estejam a fazer uso dela (devido à existência de externalidades de rede cruzadas). A interação que estas plataformas permitem entre os vários grupos é, portanto, o fator que cria valor, sendo que, quantos mais utilizadores a plataforma conseguir atrair, maior é o efeito de rede que permite. Este modelo de negócio “proliferou com a ascensão das tecnologias da informação” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 78).

Para atrair um segmento de clientes, frequentemente, a plataforma necessita de assegurar outros segmentos, adoptando, para o efeito, estruturas de preço assimétricas.<sup>22</sup> Efetivamente, uma forma usada para resolver este problema é, como já referido, a de se subsidiar uma das frações de clientes, situação em que um dos segmentos de utilizadores é atraído para o uso da plataforma com uma proposta de valor pouco cara ou mesmo gratuita, o que, por sua vez, atrai a outra fração de clientes. Por vezes, surge dificuldade em determinar qual dos segmentos de clientes deve ser subsidiado e qual o preço certo a pedir de forma a atrair os clientes. Assim, os operadores de plataformas de múltiplos lados devem procurar perceber qual o segmento de clientes que é mais sensível ao preço (maior elasticidade preço da procura) e se este será atraído por uma oferta subsidiada, averiguando igualmente em que medida o outro segmento será capaz de gerar lucro suficiente para permitir que o primeiro segmento seja subsidiado, bem como se as empresas conseguem atrair a massa crítica de clientes em cada segmento de mercado (Osterwalder e Pigneur, 2010).

---

<sup>22</sup> Rochet e Tirole (2003, 2006) ou Armstrong (2006), entre outros, sugerem modelos analíticos dos quais a estrutura de preços assimétrica resulta do comportamento de otimização de empresas orientadas para a maximização do lucro económico.



Relembramos que o modelo de negócio tradicional da imprensa (dos jornais generalistas pagos) é o modelo de plataformas de dois lados, que serve de base ao presente. No entanto, também na sua versão *online* um jornal funciona como uma plataforma que atrai pelo menos dois (mas habitualmente também outros *players*) segmentos de clientes: os leitores e os anunciantes (Gabszewicz *et al.*, 2015; Osterwalder e Pigneur, 2010).

Assim, a plataforma é o recurso-chave de que as empresas que operam através deste padrão de modelo de negócio necessitam, pelo que as atividades-chave traduzem-se na gestão dessa mesma plataforma, o aprovisionamento de serviços e a promoção da plataforma. Os custos principais estão relacionados com a manutenção e o desenvolvimento da plataforma. A proposta de valor de uma plataforma verifica-se de três formas: primeiro, pela capacidade de atração de diferentes grupos de utilizadores, com potenciais benefícios decorrentes da interação entre estes grupos; depois, porque promove a correspondência entre segmentos de clientes; e, por fim, porque representa uma redução de custos, já que as transações são realizadas através da própria plataforma. De facto, hoje em dia é possível uma dada plataforma que opere *online* direcionar a publicidade de acordo com os comportamentos dos utilizadores, quanto ao tipo de pesquisa que realizam, os *sites* que visitam ou as notícias que leem.

Como já percebemos, as plataformas têm sempre mais do que um segmento de clientes, obrigatoriamente. Cada um tem uma proposta de valor específica e uma fonte de receitas correspondente, isto porque um segmento poderá, por exemplo, ter acesso ao serviço ou produto de forma gratuita, enquanto outro segmento será responsável pela produção de receitas para o operador da plataforma.

Gabszewicz *et al.* (2015), no entanto, alertam para a mudança no paradigma do financiamento das empresas de comunicação social, que terá mudado de plataformas de dois lados para plataformas de múltiplos lados. Esta realidade alterou-se devido à entrada de vários outros *players* no financiamento dos média. Desde o surgimento da Internet, a estrutura base que sustenta os meios de comunicação social expandiu: “múltiplos canais de interação (tais como a imprensa, as redes sociais, os blogues, as aplicações para *smartphones*, a televisão, a rádio, o cinema, as plataformas digitais de distribuição de conteúdos)” foram criados (Gabszewicz *et al.*, 2015, p. 3). Ao mesmo tempo, eles servem diversas categorias de agentes, tais como fornecedores de serviços

de acesso à Internet, distintos tipos de produtores de conteúdo, anunciantes e consumidores, que podem eles próprios produzir e difundir conteúdos mediáticos (Gabszewicz *et al.*, 2015).

#### 4.2.4. Gratuito

Outro tipo de modelo de negócio referido por Osterwalder e Pigneur (2010) é o gratuito, em que, como o nome indica, o cliente consegue obter o produto (ou serviço) de forma gratuita. Aqui, a gratuitidade pode ser conseguida pelo pagamento da oferta por parte de outro segmento de clientes (aproximando-se neste caso do modelo de uma plataforma com múltiplos lados) ou por outra parte do modelo de negócio.

Este modelo pode, efetivamente, ser encontrado em vários outros padrões descritos por Osterwalder e Pigneur (2010), como, por exemplo, o padrão de plataformas de múltiplos lados, em que a oferta pode ser paga pela publicidade. A oferta de produtos ou de serviços promove uma grande afluência à plataforma, o que constitui um fator de atratividade para os anunciantes, que assim têm à sua disposição um considerável número de *eyeballs*, especialmente relevante no caso da publicidade de massas.

Empresas como a GoogleNews, o Facebook, o YouTube e a Wikipedia disponibilizam o conteúdo de forma gratuita, sendo que o negócio é “financiado por fontes alternativas de receita, como a publicidade, o *crowdfunding* (Belleflamme *et al.*, 2011) e o *cross-selling*” (Gabszewicz *et al.*, 2015, p. 16). Este modelo é adequado aos casos em que a proteção do conteúdo é dificultada ou nos casos em que a plataforma tem necessidade de expandir a rede de utilizadores, de forma a gerar externalidades de rede fortes (Gabszewicz *et al.*, 2015).

O modelo *free* pode ser incorporado no contexto de um modelo *freemium*, que permite que uma parte dos serviços possa ser adquirida de forma gratuita, enquanto alguns serviços *premium* são adquiridos mediante o pagamento de uma taxa (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Anderson (2008, *in* Osterwalder e Pigneur, 2010) explica que o conceito de produtos gratuitos surgiu, em grande parte, associado à economia de produtos e serviços digitais, já que o custo de distribuição através da Internet, por exemplo, de uma música é próximo de zero. Um exemplo da aplicação do *freemium* é o do Spotify (Gabszewicz *et al.*, 2015), que é um serviço que permite aos utilizadores o acesso gratuito a uma

grande quantidade de música, através do seu *site*, e o *download* de músicas e acesso sem anúncios publicitários aos consumidores que preferem pagar uma taxa de uso.

A publicidade é descrita como uma fonte de receitas a explorar no contexto de modelos que preconizam o fornecimento gratuito de produtos ou serviços, mas, ao mesmo tempo, como uma forma particular do padrão de plataforma de múltiplos lados. O jornal Metro é usado como exemplo perfeito deste padrão (Osterwalder e Pigneur, 2010). Este é uma publicação de distribuição gratuita que iniciou em Estocolmo e que tem tiragem em vários países, incluindo Portugal. Aliás, este é um dos raros exemplos em que a tiragem iguala<sup>23</sup> o número de exemplares distribuídos (nos quatro primeiros bimestres de 2014, a média de tiragens do jornal Metro foi de 69.859, com igual circulação, de acordo com os dados da Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação (2014), sendo os restantes casos os de jornais igualmente gratuitos (para o leitor)). A oferta deste jornal em canais de distribuição específicos (como é o caso das paragens de transportes públicos e dos pontos de grande intensidade de trânsito automóvel, nalguns casos com entrega em mãos e, noutros, com postos de *self-service* em locais estratégicos) constitui a mais-valia do seu modelo de negócio. Os anunciantes veem assegurado, desta forma, um público-alvo significativo e específico (as pessoas que se deslocam de manhã a caminho do trabalho) (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Este tipo de publicação lançou um novo paradigma quanto à forma de obtenção de conteúdo jornalístico e ao financiamento da produção de conteúdos informativos no mercado da imprensa. Esta mudança foi também fortemente impulsionada, devido à disponibilização de conteúdo informativo na Internet de forma gratuita. “A indústria de notícias norte-americana atingiu um ponto de viragem em 2008, quando o número de pessoas que obtinham notícias *online* de forma gratuita ultrapassou aquele das pessoas que pagavam jornais ou revistas noticiosas, de acordo com um estudo realizado pelo Pew Research Center” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 93).

Tradicionalmente, as fontes de receita dos jornais impressos são as vendas nas bancas, as taxas de subscrição e a publicidade, sendo que, como vimos antes, as vendas diretas ao público estão a decair. Se, por um lado, muitos jornais estão a conseguir

---

<sup>23</sup> Correia-da-Silva e Resende (2012) alertam para o facto de que, num contexto de assimetria no acesso a informação entre os anunciantes e os distribuidores dos jornais gratuitos, os números da circulação podem ser facilmente empolados.

aumentar o número de leitores *online*, por outro, também é verdade que os mesmos ainda não conseguiram aumentar as receitas com a publicidade *online* (Osterwalder e Pigneur, 2010). De facto, “poucos jornais foram bem-sucedidos em motivar os leitores para pagarem por conteúdo *premium online*. [...] Cobrar dinheiro por notícias é uma proposta incrivelmente difícil” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 93), sobretudo no mundo digital. Em resultado desta constatação torna-se premente investigar em que medida a sustentabilidade económica dos jornais na era digital poderá ou não passar pela inovação no modelo de negócio possibilitada pela inovação tecnológica. A presente dissertação procura contribuir para este debate analisando, para o caso do jornal Público, em que medida a inovação no modelo de negócio (que é causa e efeito da inovação produto associada ao *online*) poderá estar a contribuir para a sustentabilidade económica do jornal.

Esta baixa rentabilidade dos jornais *online* deve-se, também, ao facto de os preços praticados para a publicidade nas versões *online* dos periódicos serem muito inferiores àqueles cobrados nas versões impressas (Alves, 2014). A título de exemplo, Alves (2014) refere os dados das tabelas dos preços praticados para a publicidade pelo jornal Público, que é o objeto do presente estudo e cujo *site* é o mais visitado, por comparação com os dos restantes jornais generalistas portugueses, segundo dados de 2013, da Marketest, que cita. A informação consultada por Alves (2014), no *site* do periódico, em 2013, mantém-se atual e remete para uma disparidade de preços praticados nas duas versões: o anúncio mais caro da versão em papel (página inteira, antes das centrais, no primeiro caderno) custa 8.200 euros, enquanto o anúncio mais caro da versão *online* é de 6.000 euros e está presente no *site* durante uma semana.

Face a estas dificuldades, alguns empreendedores estão a tentar a implementação de novos modelos de negócio, nomeadamente, *online*. Este é o caso do jornal True/Slant, que paga aos seus 60 jornalistas uma parcela das receitas geradas em publicidade e patrocínios. Para os anunciantes, a vantagem está em terem acesso a uma página paralela à dos conteúdos jornalísticos (Osterwalder e Pigneur, 2010). Uma visita ao *site* permite perceber que o mesmo não parece estar ativo há mais de dois anos.

#### 4.2.5. *Open innovation*

Osterwalder e Pigneur (2010) referem, por fim, um último modelo de negócio – o de *open innovation* – que consiste na partilha do conhecimento entre empresas. Ao mesmo tempo, a empresa pode rentabilizar tecnologia ou conhecimento que não está a usar. A tecnologia ou os especialistas a adquirir podem representar custos elevados para as empresas; no entanto, estas passam a conseguir lançar o seu produto no mercado mais cedo (porque compraram tecnologia) e os seus departamentos de I&D passam a concentrar os seus esforços noutras investigações. Por vezes, a solução para o problema de uma empresa pode ser apresentada por uma empresa (ou especialista) de uma área totalmente distinta daquela em que a empresa compradora opera.

### 4.3. Inovação nos modelos de negócio atuais nos jornais

As vantagens da Internet como espaço para publicidade têm vindo a ser exploradas pelos novos entrantes no mercado, nomeadamente pelos *pure players* (meios de comunicação social que apenas têm versão na Internet). Na Internet, a publicidade pode ser direcionada para públicos-alvo específicos, cujas preferências são percebidas pela forma como interagem com o meio digital. Este processo é feito de forma barata (Sirkkunen *et al.*, 2012).

Alguns jornais têm sido bem-sucedidos na exploração de outras formas de receita, como é o caso da consultoria a empresas sobre formas de publicitação no digital, documentado como um caso de sucesso no estudo de Rosenstiel e Jurkowitz (2012).

Muitas empresas dedicadas à edição<sup>24</sup> têm começado a disponibilizar um conjunto de produtos e de serviços, no sentido de preconizar uma variedade de fontes de receita (por exemplo, jornais diários generalistas, diários gratuitos, diários destinados para o público jovem, publicações *online* e serviços *mobile*), o que lhes permite agregar audiências e angariar anunciantes (Picard, 2010, 2011). Para Picard (2010), o novo modelo de negócio não se baseia apenas nas atividades relacionadas com as notícias, mas numa variedade de produtos e de serviços que resultam das competências da

---

<sup>24</sup> Picard (2011) distingue entre empresas dedicadas à impressão e à edição: esta última é a indústria dedicada à produção e lançamento de materiais informativos, recreativos e culturais, enquanto a impressão tem que ver com o ato físico de colocar os materiais produzidos pela primeira em papel. O desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação está a permitir às empresas de edição tornarem-se mais independentes da impressão, permitindo-lhes tornarem-se produtoras de uma maior variedade de conteúdo (Picard, 2011).

organização para o processamento e distribuição de materiais, e que fornecem novas fontes de receita.

Outra possibilidade explicada por Picard (2011) é a de que o modelo de negócio dos média se desenvolva de forma semelhante àquela com que contavam antes da revolução industrial: com um preço elevado por exemplar e para um mercado de nicho.

Kilman (2015, para. 9) defende que os jornais estão a descobrir novos mercados e modelos de negócio: “de negócios de jornais impressos, transformaram-se em verdadeiras multiplataformas de média noticiosos”. O autor do estudo conduzido pela *World Association of Newspapers and News Publishers* conclui, ainda, que o futuro está nos dispositivos móveis, como os telemóveis e *tablets*, no sentido em que os utilizadores de média passam mais tempo dedicado a estes suportes, atualmente, do que com outros.

Também Gabszewicz *et al.* (2015, p. 3) defendem a perspetiva de que “os modelos de negócio exclusivamente baseados nas vendas de conteúdo mediático estão a ser desafiados mais do que nunca”. Para os autores (2015, p. 15), “independentemente do modelo de negócio, o sucesso de uma plataforma depende da sua capacidade de originar comunidades de utilizadores e de lhes oferecer ferramentas e serviços que facilitem as suas interações sociais via sistemas de certificação e recomendação.”

Ao mesmo tempo, Rosenstiel e Jurkowitz (2012, p. 18) concluem que os jornais têm explorado pouco outras fontes de receita que não a publicidade, como a organização de eventos ou a criação de um “centro comercial digital, que ligaria os leitores do jornal com os vendedores e anunciantes locais, permitindo-lhes realizar transações comerciais digitais, fornecendo uma taxa ao jornal”, cuja concretização já estaria a ser discutida na década anterior à publicação do estudo (2012).

A conclusão do estudo do Pew Research Center, que analisou 38 jornais norte-americanos, parece ser a de que a indústria ainda não se afastou muito do modelo de negócio dos média tradicionais, que, sendo bem-sucedido, se sustentava com as receitas da publicidade. No entanto, ainda que a quebra na receita por parte da publicidade tenha sido colmatada com o aumento dos preços das assinaturas, o total das receitas dos jornais caiu mais de 40% na última década (Rosenstiel e Jurkowitz, 2012).

Quanto às fontes de receita geradas *online*, Sirkkunen *et al.* (2012) concluem que, uma vez que a leitura neste suporte é mais esporádica e irregular do que na versão

impressa, torna-se difícil perceber em que casos é que a subscrição de conteúdo pago pode ser bem-sucedida (Sirkkunen *et al.*, 2012).

Neste sentido, neste trabalho, propomo-nos analisar a aplicação de uma forma de pagamento *online* que tem sido aplicada em alguns jornais nos Estados Unidos e Europa, e que, em Portugal, está ainda numa fase incipiente – o sistema de pagamento *paywall*.

## Capítulo 5 – Estudo de caso – inovação do modelo de negócio do jornal Público

### 5.1. Metodologia

Com esta dissertação, pretendemos analisar o papel que a inovação no modelo de negócio pode ter na sustentabilidade económica da imprensa escrita portuguesa, utilizando para o efeito o estudo de caso do jornal Público. Com o advento da Internet, os jornais portugueses, à semelhança do que aconteceu um pouco por todo o mundo, passaram a ter uma versão *online*, sem antes terem desenhado um modelo de negócio que lhes permitisse rentabilizar a produção e disponibilização dos conteúdos neste novo suporte (Alves e Mendonça, 2013; Bastos, 2012).

Neste trabalho, analisamos um caso específico – o do jornal Público – num estudo qualitativo. A escolha de um estudo de caso prende-se com o facto de este jornal apresentar uma particularidade, no que respeita ao modelo de negócio *online*, que o distingue de outros jornais de expressão nacional: a adoção de uma *paywall*, um sistema de rentabilização da versão *online* do jornal. É, ainda, de referir que a receptividade da empresa para a realização do estudo também contribuiu positivamente para a seleção deste jornal para a investigação. Assim, o estudo do modelo de negócio *online* do Público<sup>25</sup> surgiu como uma oportunidade e, simultaneamente, um desafio.

Como refere Yin (1989), um estudo de caso permite compreender fenómenos sociais complexos. O estudo de caso responde às questões “como?” e “porquê?”, interrogações que explicam “ligações operacionais que necessitam de ser tratadas ao longo do tempo” (Yin, 1989, p. 25). Tal é o caso da análise do *paywall* no Público, que é um fenómeno que resulta de um contexto de necessidade de implementação de um modelo de rentabilização do *online*. Merriam (2002, p. 8) caracteriza o estudo de caso como “a descrição e a análise intensivas de um fenómeno ou unidade social, como um indivíduo, um grupo, uma instituição, ou uma comunidade”. Assim, a unidade de análise deve ser um sistema limitado, integrado, que é seleccionada pela sua tipicidade, unicidade, por ser um caso de sucesso, etc. (Merriam, 2002). Neste sentido, na nossa

---

<sup>25</sup> O jornal Público será brevemente descrito, na secção seguinte à presente, com mais detalhe.



investigação, considerámos que o modelo de negócio *online* do jornal Público se constitui como uma unidade de análise limitada, atípica, no panorama nacional.

De acordo com Merriam (2002, p. 11), a investigação qualitativa, tipologia na qual se enquadra o estudo de caso, deverá ser a opção, se o objetivo de um estudo é “perceber um fenómeno, revelar o significado que uma situação tem para os envolvidos, ou delinear processos (como é que as coisas acontecem)”. Como Patton (1985) explica, a investigação qualitativa debruça-se sobre o estudo de uma situação, que ocorre num determinado contexto, com determinadas interações, pelo que a compreensão, em si, desse fenómeno é o objetivo deste tipo de investigação.

Assim, pretendemos analisar o papel que o modelo de negócio adotado pelo Público para a versão *online* está a desempenhar na sustentabilidade do jornal. Ao mesmo tempo, com esta análise, pretendemos compreender o que poderá ser um modelo de negócio que promova a sustentabilidade económica deste jornal. Por fim, com este trabalho, pretendemos perceber se a importância crescente do *online* gerou inovação produto no jornal.

## **5.2. Descrição do estudo de caso**

O Público é um jornal nacional diário generalista, que iniciou a sua atividade em 1990. Desde a sua fundação, a publicação faz parte do grupo empresarial Sonae, sendo atualmente detido pela Sonaecom, *subholding* do primeiro. Neste mesmo grupo empresarial em que está inserido o periódico, encontram-se empresas que operam nas seguintes áreas de negócio: “Software e Sistemas de Informação (Bizdirect, S21sec, WeDo e Saphety); Media (Público); Telecomunicações (NOS)” (Sonaecom, S.d., consultado em 20 de setembro de 2015).

Segundo o *site* da Sonaecom (S.d., consultado a 20 de setembro de 2015), o “Público é o jornal diário de referência em Portugal e é o quarto entre os jornais diários em termos de circulação.” O mesmo site explica que o “Público é líder *online* e regista, mensalmente, 1,6 milhões de visitantes.” A natureza multiplataforma desta publicação também é destacada na informação do espaço *online* do grupo a que pertence, que refere que o periódico recorre aos suportes papel, Internet e *mobile* para a entrega dos conteúdos (Sonaecom, S.d., consultado a 20 de setembro de 2015).

A 14 de novembro de 2013, o Público introduziu um sistema *paywall*, para o acesso aos conteúdos por si disponibilizados na versão *online* do jornal. Uma *paywall* é um sistema de pagamento para o acesso a conteúdos digitais, que tem vindo a ser adotado por diversos jornais do mundo ocidental, como o The New York Times ou o The Times. No caso do jornal Público, a *paywall* permite o acesso gratuito a 20 artigos por mês, limite a partir do qual o leitor é “convidado a fazer uma assinatura para poder continuar a ler mais”<sup>26</sup> (Editorial, 2013).

Se até então o jornal seleccionava os artigos que disponibilizava no *site*, a partir do momento em que instalou a *paywall*, passou a oferecer ao leitor *online* todos os conteúdos que produzia para a versão em papel (e, ainda, outras regalias, como o acesso ao arquivo do jornal, desde a sua fundação, em 1990).

Esta estratégia de introdução da *paywall* foi assumida como um “passo, que faz parte de uma estratégia conjunta que envolve a internacionalização do jornal e o desenvolvimento de novos projectos, [e que] é uma forma de garantir a sustentabilidade do próprio PÚBLICO” (Editorial, 2013).

A nível internacional, o britânico Financial Times é um caso emblemático da adoção deste sistema de pagamento. Ainda que a versão impressa continue a ter importância nas receitas do jornal, a empresa alterou o foco da sua estratégia para a versão *online*, tendo reorganizado a redação para a produção primordialmente de conteúdos *online* – a versão impressa será o resultado dos conteúdos produzidos ao longo do dia para a versão digital –, a publicação dos materiais é feita nas horas em que há maior afluxo ao *site*, e as várias edições que existiam em papel ficaram reduzidas a uma única (Pereira, 2013).

A propósito da cobrança pelo acesso aos artigos no *online*, os jornais foram adaptando a sua oferta, das mais diversas formas, de modo a tornarem-na mais apetecível para o leitor. Por exemplo, a estratégia de marketing da The Economist apela às várias funções que distintos formatos permitem, quanto à experiência de leitura. Assim, enquanto o *site* impele a uma leitura mais interessada, em que o utilizador está inclinado para a frente, sobre o monitor, o jornal impresso ou a versão para *tablets*, *smartphones* e outros dispositivos eletrónicos (como o Kindle) permitem uma leitura

---

<sup>26</sup> As principais modalidades de assinatura do Público são a mensal (pelo valor de €9,99 mensais) e a anual (por €99,99). Há outras opções, que incluem, nomeadamente, a assinatura do jornal impresso, mas estas são aquelas às quais é dado destaque em qualquer parte do *site*.

mais relaxada. Paralelamente, o jornal apostou num “estilo editorial único (os artigos não são assinados e têm um forte pendor analítico)” (Pereira, 2013). Em termos financeiros, em muito contribui para a sustentabilidade da empresa o facto de a revista pertencer a um grupo com outros negócios, nomeadamente, de organização de conferências especializadas (Pereira, 2013).

Nos Estados Unidos da América, o modelo *paywall* foi amplamente adotado, sendo que, no fim de 2012, 40% dos jornais desse país já tinham implementado algum sistema de *paywall* (Madeira, 2013). O The New York Times implementou um sistema *paywall* a 1 de outubro de 2011 e, desde essa data até 31 de março de 2012, aumentou a circulação em 73% durante a semana e em 50% ao domingo, tendo aumentado as assinaturas digitais em meio milhão. Neste caso, o leitor não-assinante do jornal pode ler um máximo de 10 artigos por mês (Abreu, 2012).

Em Portugal, o Público foi o primeiro jornal nacional generalista diário a adotar a *paywall*, a 14 de novembro de 2012. Cerca de seis meses depois, o Expresso – um jornal semanário – iniciou publicações diárias no seu *site*, pelas quais começou também a cobrar, através de uma *paywall*. Assim, o Expresso introduziu uma nova modalidade – a publicação diária – associada ao sistema de cobrança pela leitura dos artigos *online*. Se se visitar o *site* do semanário, sem assinatura, tem-se acesso a um resumo dos artigos que se podem ler na íntegra, mediante assinatura.

O Diário de Notícias e o Jornal de Notícias, ambos jornais diários generalistas nacionais do grupo Controlinveste, sugerem outra forma de rentabilização do *online*. Assim, a proposta de pagamento para acesso aos artigos não recai sobre aqueles que são disponibilizados nos respetivos *sites*, mas antes sobre uma versão digitalizada do jornal impresso (*e-paper*).<sup>27</sup> As vantagens para a assinatura parecem residir, sobretudo, nas funcionalidades que o *e-paper* oferece, face à alternativa em papel: para além de a versão *online* ficar mais económica, está disponível em diversos suportes, como o computador, o *tablet* e o *smartphone*, o que permite ao leitor estar em qualquer parte do mundo e ter acesso ao jornal e é “(...) mais cómodo, mais rápido, mais prático, mais inteligente, mais amigo do ambiente” (Diário de Notícias, S.d.). O leitor pode optar por comprar uma edição avulsa, pelo valor de €0,49, ou assinar o jornal por um mês (€9,90), três (€25,90) ou seis (€52,90) meses, ou um ano (Diário de Notícias, S.d.).

---

<sup>27</sup> *E-paper* é uma tecnologia, por exemplo, um *software* ou um aparelho, que permite a leitura de um jornal em formato digital.

A nossa escolha para o estudo de caso recaiu sobre o jornal Público pelo facto de este jornal ter sido o primeiro a adotar o sistema de pagamento *paywall* em Portugal, nos jornais de expressão nacional. Neste sentido, revelou-se verdadeiramente pioneiro, sob o risco de ficar isolado da concorrência.

Passados quase dois anos dessa decisão, apenas o Expresso (jornal nacional semanário) seguiu o exemplo e implementou uma *paywall*. Ao mesmo tempo, o facto de terem já passado quase dois anos desde a sua implementação permite-nos aferir de que forma o modelo escolhido para a rentabilização da versão *online* poderá estar a garantir o seu propósito.

### **5.3. Técnicas de recolha de dados**

Considerando a natureza do objeto de estudo – a inovação do modelo de negócio de um jornal nacional –, nesta dissertação, selecionámos como técnica de recolha de dados a entrevista semi-estruturada. Procedemos, depois, à análise do conteúdo.

Em termos metodológicos, optámos por realizar uma entrevista com a diretora do jornal, Bárbara Reis, de forma a caracterizarmos o modelo de negócio do jornal Público (*online* e impresso). O critério de seleção da entrevistada prende-se com a visão global que detém sobre o objeto de estudo neste caso. Nenhuma outra entrevista poderia permitir captar uma visão tão holística das medidas de inovação que têm sido implementadas para a sustentabilidade económica desta empresa (a adoção da *paywall* e de outras eventuais estratégias para a sustentabilidade, a interpretação que é feita do modelo de negócio tradicional, entre outros aspetos). A atual diretora está em funções desde 1 de novembro de 2009 e foi convidada como colaboradora para o Público pelos seus fundadores (Público, S.d.c).

Com base nas leituras realizadas, elaborámos um guião de entrevista semi-estruturada com perguntas abertas (anexo 1). Das 47 perguntas inicialmente previstas, foram colocadas 29, sendo que algumas das questões preparadas foram respondidas no decorrer da entrevista, sem necessidade, portanto, de voltar a elas. A entrevista foi realizada por telefone, por nós, a 30 de junho de 2015 e teve a duração de uma hora e quarenta minutos.

A elaboração de uma matriz de análise de conteúdo, com base no *Business Model Canvas*, de Osterwalder e Pigneur (2010), permite-nos minimizar a subjetividade que,

como refere Merriam (2002), é inerente à abordagem qualitativa do estudo de caso e, ao mesmo tempo, sistematizar a informação recolhida. De forma a estruturar a entrevista, as perguntas previam cobrir os nove blocos que constituem o *Business Model Canvas*, um conceito, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), que permite que todos os elementos de uma equipa tenham o mesmo entendimento básico sobre o que é um modelo de negócio e que consigam facilmente perceber o modelo pelo qual a sua empresa opera. Desta forma, o modelo de negócio é “desenhado” de forma muito intuitiva e, inclusive, visual. Os nove blocos que possibilitam a construção deste mapa de um modelo de negócio são os seguintes: o segmento de clientes, a proposta de valor, os canais, a relação com os clientes, as receitas, os recursos-chave, as atividades-chave, as parcerias-chave e a estrutura de custos.

Com base nas respostas dadas pela entrevistada, elaborámos um *Business Model Canvas* do *online* para o jornal Público, o que nos permitiu a análise da informação e a formulação de conclusões. Para cada bloco do *Business Model Canvas* foram elaboradas questões específicas; no entanto, a construção deste teve como base o conjunto das respostas, independentemente do propósito original da pergunta. O esquema da análise da entrevista pelos blocos do *Business Model Canvas* corresponde à figura 1.

**Figura 1. Representação do *Business Model Canvas* do Público, desde a adoção da *paywall***

PARCEIROS-CHAVE – Organizadores de eventos que permitem dar visibilidade à marca – Leitor, na gestão de comentários do <i>site</i>	ATIVIDADES-CHAVE – Jornalismo – Produção de conteúdos em distintos formatos (vídeo, mais fotos, etc.) – Gestão de comunidades – Inovação tecnológica	PROPOSTA DE VALOR – Jornalismo de qualidade com mais camadas de informação (mais fotos, vídeo, debates) – Promoção de debate e participação ativa do leitor – Ubiquidade da informação e ser jornal de referência em língua portuguesa no mundo	RELAÇÃO COM CLIENTES – <i>Site</i> – Gestor de comunidades – Cocriação	SEGMENTO DE CLIENTES – Elite do conhecimento (professores, por exemplo) – Falantes de português (particularmente, os brasileiros) – Pessoas disponíveis para pagarem pelo conteúdo jornalístico (os clientes já conquistados com a <i>paywall</i> )
	RECURSOS-CHAVE – Recursos humanos – Recursos tecnológicos – Marca		CANAIS – Redes sociais – Gestor de comunidades – <i>Site</i> Público – <i>Site</i> Público Brasil – Comentários às notícias – <i>Callcenters</i> – <i>Cartas/Mails</i> – Organização de eventos	
ESTRUTURA DE CUSTOS – Mais reduzida, porque o <i>online</i> não implica o custo do papel, da impressão e da distribuição – Recursos humanos			FONTES DE RECEITA – Publicidade – Assinaturas <i>online/paywall</i> – <i>Bundle: online</i> e papel – Público Mais, Sonae, parcerias com Brasil, edição de livros – Internacionalização	

Adicionalmente, foram analisados vários documentos, sobretudo artigos jornalísticos, sobre o jornal Público ou sobre o sistema de *paywall* implementado noutros jornais (estrangeiros, sobretudo), o que permitiu contextualizar e esclarecer informação disponibilizada na entrevista. Pontualmente, ao longo da análise de dados e mesmo nesta introdução à metodologia, a informação adicional adquirida através desta documentação é referida (com a devida menção à fonte). Ao mesmo tempo, pela introdução desta segunda técnica de análise de informação, a validade do estudo é reforçada (Merriam, 2002). A vantagem da análise de documentos preexistentes é que estes estão disponíveis de forma independente da situação em análise, ou seja, não são preparados propositadamente para o (ou pelo) entrevistador e não são influenciados pelas interações entre entrevistado e entrevistador (Merriam, 2002).

#### **5.4. Análise de dados**

A análise da entrevista começou, portanto, por reenquadrar as respostas dadas nestes nove blocos do *Business Model Canvas*. Assim, sistematizámos a informação qualitativa resultante da entrevista, de forma a elaborarmos um possível modelo de negócio para o Público *online*, desde que adotou a *paywall*, que detalhamos de seguida.

Através desta entrevista, ficámos mais perto de perceber de que forma a inovação introduzida pelo jornal Público no modelo de negócio, o *paywall*, capitaliza a versão *online* do jornal (e, de certa forma, a empresa, globalmente).

##### **5.4.1. Segmento de cliente**

O ponto de partida para a construção do *Business Model Canvas* é a determinação do(s) segmento(s) de clientes que a empresa atinge ou que quer atingir. Desta forma, a empresa pode direcionar a sua atividade e proposta de valor (no fundo, todo o seu modelo de negócio) no sentido de satisfazer as necessidades dos seus clientes (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Osterwalder e Pigneur (2010) enumeram vários segmentos de clientes: as massas (um grupo alargado de clientes, com necessidades gerais), os nichos (em que os clientes constituem um grupo com necessidades específicas, como acontece, por exemplo, no mercado das peças automóveis, em que o cliente é uma marca de automóvel específica), o mercado segmentado (em que distintos grupos de clientes poderão ter necessidades

ligeiramente distintas, entre si; por exemplo, no mercado do corte de precisão com jato de água os clientes podem ser os fabricantes de calçado, para o corte das peles, e os produtores de peças em pedra), o mercado diversificado (neste caso, os segmentos de clientes não têm qualquer relação, como é o caso dos clientes da Sonae Indústria – cujo principal produto são os derivados de madeira – e da Sonae Sierra, que se ocupa da gestão de centros comerciais) e o mercado de plataformas multilaterais (em que os clientes são interdependentes). Esta última classificação de segmento de cliente é particularmente relevante quando se fala de imprensa, já que este setor serve, simultaneamente, dois tipos de cliente, que estão dependentes um do outro, como explicado no capítulo 2 e desenvolvido no capítulo 4: os consumidores de informação e os publicitários (Gabszewicz *et al.*, 2015; Osterwalder e Pigneur, 2010).

Bárbara Reis (Entrevista), quando questionada sobre o tipo de produto que o Público atualmente desenvolve, começa, precisamente, por definir o segmento de cliente para o qual o produto é pensado. Assim, referindo-se ao Público de forma global (isto é, sem diferenciar entre a versão impressa e a versão *online*), a diretora define o segmento de clientes do Público como a “elite do conhecimento” sem, como a própria refere, ter medo de assumir a palavra “elite”, mas distinguindo-a da “elite económica”, que não é necessariamente o público visado pelo jornal. Com este termo, pretende fazer referência aos “jovens professores, em início de carreira”, que não serão, portanto, a “elite económica”, sendo que “um gestor muito experiente que é CEO de uma empresa do PSI20” também poderá fazer parte dos leitores do jornal.

É de referir, neste ponto, que, ao longo da entrevista, é dado destaque ao segmento de cliente leitor, enquanto o anunciante é referido de forma mais pontual. Isto prende-se com o enfoque que, durante a entrevista, foi dado ao jornalismo, enquanto “serviço público” (Entrevista), enquanto função primária do jornal (como veremos na descrição das atividades-chave).

A estratégia de internacionalização do jornal é, também, uma importante aposta da atual direção do Público, para a qual a Internet contribui de forma positiva, uma vez que permite reduzir uma série de custos, por comparação com a edição de versões impressas do jornal, como o facto de não implicar a impressão e a distribuição. Neste sentido, podemos induzir que a presença no *online* vem alargar o âmbito das audiências



potenciais para os conteúdos informativos do jornal, uma vez que também os falantes de português são um potencial público a atingir com a presença *online* do Público.

Numa altura em outros jornais nacionais oferecem informação de forma gratuita, é interessante perceber que o jornal, dez meses depois de ter implementado o sistema *paywall*, tinha já conquistado 11 mil assinaturas (Sapo, 2014). Desta forma, o Público está a criar um segmento de clientes disponível para o pagamento pelos seus conteúdos *online*, pelo que a probabilidade de estes assinantes mudarem de jornal, na possibilidade de outros jornais adotarem um sistema de pagamento idêntico, é baixa. Como explica Bárbara Reis (Entrevista), “(...) quando os outros jornais introduzirem as suas *paywalls* (eu acho que todos vão fazê-lo), nós já temos estes milhares de assinantes, que são pessoas que já estavam predispostas a assinar e já escolheram um. Nós já construímos, aqui, um mercado. Para eles saírem aqui do Público e irem assinar, por exemplo, o Jornal de Notícias ou outro... Esses jornais vão ter que dar muitíssimo boas razões para justificar essa mudança. Por outro lado, vão ter que desbravar terreno e procurar novas pessoas disponíveis para pagar”.

#### **5.4.2. Proposta de valor**

A proposta de valor de uma empresa traduz-se no conjunto de benefícios que esta oferece aos seus clientes, de forma a colmatar necessidades sentidas por esse segmento de clientes. É o que faz um cliente preferir determinada empresa em relação a outra, concorrente. Osterwalder e Pigneur (2010) oferecem uma lista, não exaustiva, dos principais elementos que podem contribuir para a criação de valor: a novidade, o desempenho, a customização, *getting the job done*, *design*, marca/status, preço, redução de custos, redução de risco, acessibilidade e conveniência/usabilidade.

A versão *online* do jornal Público parece ter apostado em várias destas características, para garantir a preferência dos leitores pelo seu produto. Assim, a grande proposta de valor é a de “jornalismo de qualidade” (Entrevista), argumento para a preferência dos leitores repetidamente referido ao longo da entrevista pela diretora do jornal. O facto de os leitores optarem pela assinatura do jornal *online* permite-lhes garantir a qualidade do jornal Público, evidente, por exemplo, nos critérios de “credibilidade e profundidade” (idem) que caracterizam o produto do jornal. Este “jornalismo de qualidade” é complementado pela oferta de “mais camadas de

informação” (idem). Um artigo que habitualmente é publicado no papel com uma fotografia, pode ser acompanhado por uma galeria de fotografias ou por um vídeo ou ter hiperligações para outros artigos. “O *online* tem complexidade, dada pela natureza multimédia da plataforma”, refere Bárbara Reis (idem).

A preferência pelo Público *online*, por comparação com a versão impressa e com os restantes jornais, reflete-se, ainda, na possibilidade de envolvimento do leitor na produção de conteúdo, nomeadamente através da comunidade de leitores criada, que gere os comentários produzidos no *site* do jornal pelos participantes. “Há um envolvimento de forma muito direta e não teórica dos leitores. Nós damos – de facto – poder aos leitores de gerir uma parte do nosso *site*”, explica a diretora do jornal (Entrevista). A intervenção do Público na moderação dos comentários é reduzida e tem como objetivo garantir que o espaço de debate é “respeitado por todos” (Público, S.d.b). Depois de feito o registo do leitor (através da criação de uma conta no *site* ou das contas pessoais nas redes sociais), são a quantidade e a qualidade da participação que ditam a reputação do utilizador (Público, S.d.b). Em torno dos temas dos artigos, gera-se um debate entre leitores, que, nas palavras de Bárbara Reis, “às vezes, é muito estimulante” (Entrevista).

A versão *online* permite, ainda, por um lado, ubiquidade da informação, no sentido em que o jornal pode chegar a qualquer parte do mundo, desde que esteja garantido o acesso à Internet; por outro lado, precisamente por causa desta característica, o jornal pretende tornar-se o jornal de referência da língua portuguesa no mundo, através da estratégia de internacionalização em que está já a apostar, por exemplo, com a edição do jornal Público Brasil, como explica Bárbara Reis, na entrevista (Entrevista): “Nós decidimos há dois anos [...] iniciar um processo de internacionalização do Público. O Público deve ser o jornal de referência, em língua portuguesa, no mundo. E, portanto, hoje, essa é uma das enormes vantagens que o digital nos dá: é podermos ter essa ambição [de internacionalização e de o Público ser um jornal de referência no mundo] de uma forma bastante tangível.”

O Público Brasil é uma versão do jornal *online* lançada em parceria com a UOL Brasil, “a maior empresa brasileira de conteúdo, produtos e serviços de Internet do Brasil” (Público, 2015b), parceria que iremos aprofundar no bloco cinco (fontes de receita) deste *Business Model Canvas*.

### 5.4.3. Canais

Os canais são os meios através dos quais uma empresa comunica, distribui e vende aos clientes o seu produto. Têm um papel significativo na experiência do consumidor enquanto tal: é através deles que o cliente consegue ficar a conhecer os produtos e serviços que a empresa oferece, perceber a sua proposta de valor ou ter apoio pós-venda (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Os canais podem ser classificados como diretos e indiretos, bem como próprios ou dos parceiros. Os canais dos parceiros são sempre indiretos, porque são operados por terceiros (no que concerne à relação empresa/cliente), mas os próprios podem ser diretos – por exemplo, se a empresa vender através de uma equipa de vendas interna ou através de um *website* – ou indiretos, como é o caso das vendas que são feitas através de retalho (Osterwalder e Pigneur, 2010).

No modelo de negócio de plataforma de dois lados, que o Público adotou para a sua versão impressa, o contacto com os clientes (leitores) é indireto, já que as vendas são feitas através de revendedores, nas bancas. Atualmente, a presença *online* do jornal permitiu a existência de novos canais de comunicação entre os jornalistas e o cliente. Nas palavras de Bárbara Reis (entrevista), “por causa do *online*, essa relação [com o cliente] hoje é muito mais intensa, até porque nos chega de diferentes formas: (...) temos leitores que comentam as notícias, temos leitores que se dirigem ao *callcenter*, temos leitores que nos escrevem cartas manuscritas (todos os dias recebo uma), temos leitores que mandam *mails*. E temos o Facebook (...).”

Para além do *e-mail*, também as redes sociais, nesta era do digital, se tornaram fortes veículos de interação entre o jornal e os leitores, como explica a diretora do jornal (Entrevista): “os leitores oscilam, sobretudo na Internet: ora leem uma coisa aqui ora leem uma coisa noutro sítio. Muitos dos conteúdos que os leitores leem não são acedidos através dos *sites*; os leitores leem através das redes sociais. Escolhem várias coisas no Facebook de que “gostar” e aparecem-lhes as várias notícias dos jornais.”

O *site*, que é, no caso dos jornais, um produto em si, é também uma importante ferramenta de comunicação da empresa e da sua oferta. Sem confundirmos a disponibilização de conteúdo informativo mediático (que é largamente o produto de um jornal generalista, como é o caso do Público) neste novo suporte, que é a Internet, o *site*

de uma empresa serve para esta se dar a conhecer, promover os seus produtos, divulgar os seus contactos e, frequentemente, permitir uma forma de contacto direta (através, por exemplo, de um formulário de contacto). A página *web* do Público é, nesse aspeto, semelhante à de qualquer outra empresa que pretenda utilizar a Internet como forma de se dar a conhecer e de interagir com o cliente. Assim, apesar de não ter sido explicitamente referido, na entrevista com a diretora do Público, como um canal de interação com o cliente, podemos inferir que o *site* é o meio *online* por excelência de comunicação com o leitor (mais não seja, pelo facto de ser, em si mesmo, um produto). A consulta da *homepage* do jornal permite verificar que o *site* acaba por cumprir todas as funções de um canal: é um meio de comunicação com o cliente e é o principal meio de distribuição e de vendas do Público *online*, porque é através dele que o consumidor consulta e compra a versão *online*. No *site*, foi criada uma secção específica para o esclarecimento do leitor sobre a forma de aquisição dos vários produtos (o preço, a forma de pagamento, os passos a seguir, o contacto de apoio, etc.), de uma forma automática (não há relação direta com o cliente no momento da compra). Deste modo, o *site* está a facilitar a compra das assinaturas *online*.

Adicionalmente, o Público criou outra secção que revela as características do “novo *site*” do jornal, renovado em 2012 (Público, 2012), as funcionalidades da nova configuração para o leitor, as vantagens do registo, entre outros, o que permite ao cliente avaliar a proposta de valor prometida (“jornalismo de qualidade” em múltiplas “camadas de informação”). Através deste canal, o Público está, assim, a contribuir para a consciencialização do cliente sobre a oferta do *online*.

A 17 de março de 2015, o Público criou uma versão *online* do jornal para o Brasil, através da parceria, já mencionada, com a UOL. O *site* brasileiro UOL oferece os mais variados conteúdos em língua portuguesa, como informação, entretenimento e serviços. Com esta parceria *online*, o Público está, potencialmente, a atingir um universo de 50 milhões de pessoas, por mês, que é o número de visitantes únicos que a *homepage* do UOL recebe mensalmente (Público, 2015b) e a garantir um canal específico de comunicação deste público-alvo (os brasileiros) com a empresa.

De destacar na nova aposta *online* é, também, a função do gestor de comunidades, que é o funcionário do Público que “está em contacto com os leitores, todos os dias, oito ou nove horas por dia. É a pessoa que fala com os leitores, que responde a perguntas,

que vai ao Facebook, que interage”, descreve Bárbara Reis (Entrevista). Esta função já existe no jornal há cinco anos.

Esta interação com os clientes (leitores) que o *online* trouxe aos jornais é, portanto, muito distinta daquela que estes mantinham tradicionalmente, quando não havia versões *web* dos jornais, como se analisará em mais detalhe na secção seguinte.

#### **5.4.4. Relação com os clientes**

O tipo de relação que a empresa estabelece com os seus clientes é definido de acordo com cada segmento, pelo que podem coexistir distintos tipos de relação com os clientes, dentro da mesma empresa. A empresa estabelece estas formas de contacto com os clientes com três propósitos fundamentais: adquirir novos clientes, manter os que já tem e aumentar as vendas. Os tipos de relação que Osterwalder e Pigneur (2010) enumeram são os seguintes:

- a assistência pessoal, cujo extremo é a assistência pessoal dedicada, que ocorre, por exemplo, na relação entre um gestor de conta de um banco e um utilizador de alto valor;

- o *self-service*, em que o serviço é totalmente automatizado, como quando o cliente faz uso de uma máquina de vendas automática;

- os serviços automáticos, que derivam da ideia de *self-service*, mas que oferecem uma customização; é o que acontece quando, através da criação de um perfil *online* pelo consumidor, a empresa consegue detetar as suas preferências e orientar a oferta para essas preferências; os *sites* de algumas marcas de produtos capilares, por exemplo, orientam o cliente para uma determinada oferta, de acordo com as características de cabelo que o cliente descreve (ondulado e seco corresponde a um determinado tipo de champô, por exemplo);

- as comunidades, que, por vezes, surgem de forma espontânea, outras vezes, são incentivadas pelas próprias empresas e servem para os utilizadores debaterem os problemas que encontram com o produto/serviço oferecido e, frequentemente, resolverem as dificuldades uns dos outros; é bastante frequente na área do desenvolvimento de jogos ou de aplicações para determinados dispositivos, em que os criadores desses produtos servem-se de uma vasta rede de contactos, que formam comunidades, para esclarecer dificuldades sentidas no desenvolvimento das aplicações;

- cocriação, em que o cliente é convidado a participar na criação de valor; a Amazon (uma empresa de venda *online* de livros) incentiva os seus utilizadores a escreverem críticas a livros que adquiriram, o que aumenta a criação de valor, no sentido em que outros utilizadores do *site* saberão o que esperar do livro que pretendem adquirir, sem terem que pesquisar noutro *site*.

A informação recolhida na entrevista com a diretora do jornal Público permitiu perceber uma díade de tipos de relação primordiais estabelecida entre o Público *online* e os seus clientes leitores, que estão associadas. Assim, a criação de uma comunidade de leitores, autogerida, permite ao jornal acompanhar de forma interativa as necessidades e as dificuldades sentidas pelos seus clientes na relação com o produto e com a empresa, mas, também, os temas que mais lhes interessam e suscitam participação e envolvimento com o jornal. Esta relação é de tal forma importante que foi, como já referido, criada a função de gestor de comunidades.

De forma associada, aparece uma relação de cocriação: os comentários tecidos pelos utilizadores aos artigos publicados no *site* do jornal fazem parte integrante da oferta do Público, uma vez que ficam visíveis ao fundo do artigo correspondente (depois de passarem o crivo). Tendo sido reconhecido que esta geração de debate entre os leitores do jornal é, “às vezes, muito estimulante” (Entrevista), naturalmente, os comentários estão a adicionar valor ao produto inicialmente oferecido.

Quanto à forma de aquisição do produto, neste caso, das assinaturas *online*, fica evidente, pela visita ao *site*, que esta ocorre, sobretudo, em sistema de *self-service*, em que o leitor deverá seguir os passos descritos para concretizar a compra. É, no entanto, disponibilizado um formulário para a exposição de dúvidas pelo leitor, a possibilidade de o leitor ceder o seu número de telefone, para ser contactado pelo jornal (evitando, desta forma, o custo adicional da chamada) e uma secção de perguntas frequentes, que pretende esclarecer, de antemão, as possíveis dúvidas do adquirente (Público, S.d.a).

#### **5.4.5. Fontes de receita**

As fontes de receita dizem respeito à forma como as empresas geram valor monetário com cada segmento de cliente. Há várias fontes de receita: a venda de produtos ou de serviços, o empréstimo, arrendamento ou *leasing*, o licenciamento, a

cobrança de uma taxa de uso, de uma taxa de subscrição ou de uma taxa de corretagem, e a publicidade (Osterwalder e Pigneur, 2010).<sup>28</sup>

A venda de produtos ou de serviços é a forma mais comumente reconhecida de uma empresa obter receitas. É a “venda de direitos de propriedade de um produto físico” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 31), que o utilizador é livre de usar, “revender e até destruir” (idem).

Das várias fontes de receita enumeradas, importa destacar o licenciamento do uso de propriedade intelectual protegida, mediante o pagamento de uma taxa, como uma das formas de obtenção de receita frequentes na indústria dos média (Osterwalder e Pigneur, 2010). Por exemplo, um canal televisivo que detenha os direitos de emissão de um jogo de futebol poderá vender o direito ao uso das imagens que captou a outros canais de televisão, obtendo, desta forma, receitas.

Outra fonte de receita habitual dos média é a cobrança de uma taxa pela publicidade a um produto, serviço ou marca. Também os organizadores de eventos recolhem muitas receitas a partir da publicidade (Osterwalder e Pigneur, 2010): por exemplo, os organizadores de festivais de verão ou de torneios de futebol emprestam o nome dos eventos a marcas, que contribuem de forma preferencial para a sua realização. No *online*, a questão de monetização é uma questão fundamental. O número de negócios que sobrevivem da publicidade proliferou (Gabszewicz *et al.*, 2015; Hagel e Singer, 1999; Kilman, 2015; Picard, 2010, 2011), como podemos constatar pelo fenómeno dos blogues, cujos autores frequentemente têm apenas esta fonte de rendimento.

No caso da imprensa, tradicionalmente, os jornais contam com duas fontes de receitas principais: as vendas e a publicidade. Nalguns casos, é o segmento da publicidade que sustenta toda a estrutura de custos, sendo que, assim, o jornal fica gratuito para o leitor. Noutros, as receitas são suportadas pelos dois segmentos de clientes.

---

<sup>28</sup> O empréstimo, o arrendamento e o *leasing* são formas de garantir ao utilizador o uso exclusivo de um determinado produto ou serviço, por um tempo determinado, sem que este tenha que incorrer nos custos de aquisição desse produto. A taxa de uso é cobrada de acordo com a quantidade de um serviço que o cliente utiliza, como no caso dos hotéis, em que o cliente paga o número de noites em que usa o quarto. A taxa de subscrição diz respeito à modalidade em que é vendido o acesso contínuo a um serviço, como acontece na assinatura de um contrato com um ginásio, por exemplo. A taxa de corretagem é referente às receitas que são conseguidas pelo serviço de intermediação que uma empresa presta a terceiros, como é o caso das comissões que um vendedor de imobiliário ganha quando consegue vender uma casa (Osterwalder e Pigneur, 2010).

No bloco construtivo do *Business Model Canvas* sobre as fontes de receita, Osterwalder e Pigneur (2010, p. 31) destacam que os empresários devem tentar responder à questão: “porque valor está cada segmento de clientes disposto a pagar?”. A resposta a esta questão torna-se particularmente difícil no caso dos média que optaram por oferecer os conteúdos que produzem de forma gratuita na Internet. Atualmente, os leitores estão habituados a ter acesso gratuito a conteúdo informativo e passar a cobrar por esse serviço é um revés, do ponto de vista do cliente. Por exemplo, no caso do Público, esta situação poderá ser problemática, limitando a adesão dos consumidores de informação à *paywall* e podendo eventualmente resultar em fenómenos de pirataria, que procurem de algum modo aceder gratuitamente a conteúdos que de outra forma seriam pagos. Assim, para evitar que isso aconteça, a proposta de valor tem que, efetivamente, justificar a mudança de hábitos por parte do consumidor. Será, portanto, por esse motivo que o valor do “jornalismo de qualidade” é frequentemente mencionado pela entrevistada (Entrevista).

Adicionalmente, na análise da realidade do jornal Público, é necessário considerarmos que o jornal *online* não existe de forma independente da versão impressa. Nas palavras de Bárbara Reis (Entrevista), “nós [Público] temos 25 anos de marca, de jornal, e temos 20 anos *online*. A vida de ambos – papel e digital – é quase a mesma.” Assim, começamos por enquadrar o tema das receitas *online* no conjunto das receitas do jornal.

Em resposta à pergunta sobre se a versão impressa ainda era a mais representativa, em termos de receita, a diretora do jornal disse que sim. De seguida, afirmou que a principal fonte de receitas do jornal ainda é a publicidade. A afirmação torna-se pertinente, numa altura em que, pela primeira vez neste século, em 2015, as receitas geradas pelas vendas de jornais ao público ultrapassaram o valor das receitas obtidas pela publicidade, de acordo com um estudo conduzido pela World Association of Newspapers and News Publishers: no global, os jornais geraram um valor estimado total de 179 mil milhões de dólares americanos, sendo que desse valor 92 mil milhões de dólares foram resultado da circulação impressa e *online* e 87 mil milhões provieram da publicidade (Kilman, 2015).

A propósito de possíveis estratégias para o aumento de vendas no papel, Bárbara Reis destacou que, atualmente, o jornal está concentrado na promoção das vendas do



*online* ou, em última análise, de um pacote que oferece a assinatura da versão digital e do papel: “neste momento, com a mudança de hábitos, não temos introduzido novas estratégias de venda do papel, para além daquela que já temos há algum tempo, que é a de *bundling*, de associar papel com assinaturas digitais. (...) Mas, neste momento, não temos nada de novo para além do *bundling*: o papel vende cada vez menos e nós aceitamos isso como uma realidade inexorável.”

Esta opção pela aposta no *online* é, portanto, consubstanciada na ideia de que atualmente os leitores têm outras preferências e novas formas de ler o jornal, fatores que terão que ser integrados na forma como os jornais pensam a sua sustentabilidade: “Houve uma alteração no mundo ocidental, na forma de ler – não foi só em Portugal, como nós sabemos – e as pessoas hoje leem os jornais de outra forma. E, portanto, temos dedicado muito tempo da nossa vida – até porque esta é uma realidade desde 2007, não começou ontem – a afinar e a desenvolver as estratégias para o digital, no sentido de o digital nos dar mais sustentabilidade.”

Referindo-se às distintas formas de financiamento atuais do jornal, Bárbara Reis (Entrevista) começou por referir uma nova experiência – o Público Mais:<sup>29</sup> “nós temos várias coisas que inventámos, por exemplo, o Público Mais, que foi criado como uma forma alternativa de financiamento. Alguns dos trabalhos mais marcantes e mais relevantes que temos feito nos últimos anos são feitos com esse fundo. Aqui, colocou-se uma série de questões, pessoas a contestarem, internamente e fora, que não concordaram com a ideia de se pedir dinheiro a grandes empresas (ricas), para se fazer jornalismo. Eu acredito no mecenato puro.”

No seguimento desta ideia, a diretora do jornal destacou o papel da Sonae (empresa detentora do jornal Público), como financiadora do jornal (Entrevista): “o que é que a Sonae tem sido para o Público? Mecenas puro. Uma vez que financiam, nunca ganharam dinheiro; perdem dinheiro há muito tempo. E não se imiscuem na produção de conteúdos. O seu papel é presente, mas ao nível dos grandes traços estratégicos do jornal e não de conteúdos e no dia a dia.”

---

<sup>29</sup> O Público Mais é um projeto lançado pela atual diretora, que prevê a realização de jornalismo de excelência através de um fundo de financiamento por parte de “empresas com perfil filantrópico que (...) acreditam na importância do jornalismo de referência (Público, S.d.d)”.

As parcerias (nomeadamente com o Brasil)<sup>30</sup> e outras formas de financiamento, como a *paywall* ou a edição de livros, surgem, assim, como forma de contribuir ativamente para a sustentabilidade do jornal: “isso [o financiamento pela Sonae] não chega e, portanto, fomos procurar criar este fundo [do Público Mais], por um lado. Agora, estamos a fazer parcerias com o Brasil. Cada vez temos mais parcerias. Temos a *paywall*, estamos a desenvolver a projetos mais na área comercial.”

Assim, torna-se necessário esclarecer que, para além da parceria com a UOL, já mencionada, o Público estabeleceu uma parceria com a Livraria Cultura, uma livraria com sede em São Paulo, no Brasil, que publica e distribui gratuitamente uma revista mensal – a Revista Cultura. Em 2014, o Público decidiu criar uma edição especial mensal do Ípsilon (suplemento cultural do jornal Público, semanal, em Portugal), a que chamou Ípsilon Brasil, com o propósito de ser distribuída juntamente com a Revista Cultura, num pacote. Apesar de a revista ser gratuita para o leitor, o editor-chefe da Revista Cultura menciona que o financiamento destas publicações passa por se encontrar os patrocinadores e anunciantes que queiram comunicar com este público específico (neste caso, interessado em cultura) (Coutinho, 2014; Público, 2015b).

Pela primeira vez em 2014, e novamente em 2015, o Público e o jornal brasileiro O Globo organizaram uma mostra de vinhos portugueses no Rio de Janeiro, no Brasil, com cursos de introdução ao vinho, provas, promoção de encontro entre profissionais, entre outras atividades, com a duração de três dias. Para isso, contaram, ainda, com a parceria da ViniPortugal (Coelho, 2015a). A organização do evento esgotou os bilhetes de ingresso das sessões da tarde (Carvalho, 2015). Os bilhetes eram vendidos a 90 reais (quer para a entrada no mercado quer para cada sessão) (Coelho, 2015b).

Se focarmos a atenção particularmente nas receitas obtidas pela versão *online* do jornal, percebemos que a *paywall* (que é o meio de rentabilização do *online* escolhido pelo jornal para o segmento de clientes leitores) funciona como uma forma de cobrança por uma taxa pela subscrição: o leitor faz uma assinatura do jornal por um período mínimo de um mês, tendo, assim, acesso a um *bundle* de produtos (que inclui o acesso ilimitado ao jornal *online*, em todas as plataformas – *web*, *tablet* e *mobile* –, uma versão

---

<sup>30</sup> Apesar de haver um bloco do *Business Model Canvas* dedicado às parcerias, considerámos fundamental esclarecer neste momento da nossa análise o teor das parcerias, de forma a podermos apreciar a sua pertinência como fonte de receita.

diária do jornal em pdf, acesso aos suplementos, aos dossiers temáticos e ao arquivo do jornal).

Acima de tudo, no que concerne as fontes de receitas, importa reter, tal como explicado por Bárbara Reis (Entrevista): “o que isto [a variedade de fontes de receita] mostra é que um jornal para continuar a procurar qualidade vai ter que percorrer vários caminhos em simultâneo. Não há aqui uma solução simples, como a que existia no passado, em que os jornais viviam das receitas da publicidade e das receitas da venda do papel. Isso deixou de ser assim. Nós, neste momento, somos uma das maiores editoras de Portugal. Nós vendemos 30 milhões de livros nos últimos 10 anos.”

O modelo de negócio *online* anterior do Público, consistia no cobro de uma taxa de uso, ou seja, os leitores pagavam apenas o número de artigos que liam. O jornal selecionava na véspera os artigos que seriam disponibilizados apenas aos leitores que estivessem dispostos a pagar por esse conteúdo, considerado *premium*. Este modelo, no entanto, não vingou, porque não era sustentável, como explica Bárbara Reis: “passávamos, aqui [na redação], horas ao fim do dia a discutir o que é que mantínhamos aberto e o que é que mantínhamos fechado no dia seguinte, no *site*) (...) e não era com meia dúzia de leitores a comparem um ou outro artigo que achavam interessante, que iríamos garantir a nossa sustentabilidade.”

Os mecanismos de preço a adotar podem ser distintos para cada fonte de receita e podem ter interferência nas receitas geradas. Estes mecanismos podem variar entre preços fixos e preços dinâmicos, sendo que no primeiro caso os preços são fixados de acordo com variáveis estáveis, como as características do produto, enquanto os preços dinâmicos são aqueles que estão dependentes das condições de mercado, como acontece, por exemplo, no caso dos valores dos produtos adquiridos em leilão (Osterwalder e Pigneur, 2010).

No caso do Público *online*, com base na informação disponibilizada no *site* do jornal (Público, S.d.a), os preços são fixos, isto é, o cliente paga um valor predeterminado pela aquisição do *bundle* de produtos que fazem parte da assinatura. Mesmo que considerássemos a versão impressa, aplica-se o mesmo princípio da não discriminação de preços (ainda que as versões de fim-de-semana, por exemplo, tenham um preço distinto, esse valor mantém-se inalterável para as edições de fim-de-semana).

Também para o anunciante, podemos observar que o valor dos anúncios está pré-estabelecido e patente no *site* (Público, S.d.e).

#### 5.4.6. Recursos-chave

Na atividade de uma empresa, há recursos que são indispensáveis para esta conseguir chegar aos mercados, manter a relação com os clientes e ganhar receitas. Esses recursos podem ser físicos, como é o caso de maquinaria ou de um armazém, (tipicamente, estes recursos são muito importantes para os retalhistas) financeiros, que podem incluir, por exemplo, uma *stock option pool* para atrair funcionários especializados, intelectuais, ou seja, marcas, patentes e *copyright*, parcerias e bases de dados de clientes, e os recursos humanos.

Os recursos humanos são particularmente importantes para as indústrias intensivas em conhecimento e criativas, como é o caso da dos média. Na entrevista com a diretora do Público, é evidente que os recursos humanos, a par dos recursos tecnológicos, são os recursos-chave, que permitem a concretização da atividade do jornal – o jornalismo: “Sem bons profissionais e sem boa tecnologia não há jornal” (Entrevista). A atenção dada aos recursos humanos é espelhada, ainda, no discurso de Bárbara Reis, pelo destaque que dá à função do gestor de comunidades, uma pessoa que está dedicada inteiramente à relação com os clientes, e pela importância que atribui à prática de jornalismo (avaliada como a principal função do Público, como veremos adiante).

Ao mesmo tempo, se atentarmos nos recursos intangíveis, em particular, na marca, podemos considerar que este recurso é igualmente pertinente, para o modelo de negócio do Público. Ao longo dos anos, o jornal conseguiu associar a marca à proposta de valor de “jornalismo de qualidade”. Assim como o Expresso, no segmento dos jornais semanários, ou o concorrente Diário de Notícias, o Público é caracterizado como jornal de referência (Fidalgo, 2000). Como explica Bárbara Reis (Entrevista): “Eu vejo o Público como uma marca de jornalismo de qualidade, que todos os dias faz o *sprint* e a maratona, ou seja, com a mesma equipa todos os dias nós fazemos o melhor *online* que conseguimos e o melhor papel que conseguimos.”

#### 5.4.7. Atividades-chave

As atividades-chave estão dependentes do tipo de modelo de negócio em questão e são absolutamente necessárias para a criação e entrega de uma proposta de valor. Os 3 tipos de atividades-chave são: produção, relacionada com a fabricação de um produto em grandes quantidades ou com melhor qualidade; resolução de um problema, que envolve, habitualmente, encontrar a solução para o problema de um consumidor específico e, frequentemente, está associada a serviços hospitalares ou de consultoria; e gestão de plataforma/redes, como é o caso de empresas que usem um *website* como plataforma para oferecer os produtos aos clientes, isto é, que funcionem, elas próprias, como uma plataforma entre os seus clientes.

O último tipo de atividade-chave descrito (gestão de plataformas) é habitualmente associado ao modelo de negócios de um jornal, já que este último, na sua versão impressa ou *online*, funciona como uma plataforma de contacto entre anunciantes e consumidores. Assim, uma das atividades principais de um jornal passa por gerir a quantidade de anúncios a colocar num espaço que deve ser sobretudo de artigos jornalísticos (Gabszewicz *et al.*, 2015; Osterwalder e Pigneur, 2010).

No entanto, na entrevista conduzida com Bárbara Reis, indubitavelmente, é o jornalismo, isto é, a produção de artigos jornalísticos, que é considerado a atividade-chave do Público. Esta visão centrada no leitor, enquanto cliente, parece ir ao encontro da proposta de valor do “jornalismo de qualidade” e da determinação da *paywall* como fonte de receita no *online*.

O facto de Bárbara Reis ter desvalorizado a sugestão de o jornal funcionar como uma plataforma de intermediação entre leitores e anunciantes (mediante a pergunta que visava, precisamente, perceber se o jornal era considerado uma plataforma) pode revelar que este modelo de negócio não é o foco da atividade jornalística, mas a produção dos artigos. Assim, o importante parece ser que o Público continue a fazer “jornalismo de qualidade”, não se prendendo à forma como se sustenta. Nas palavras de Bárbara Reis (Entrevista): “A atividade principal de um jornal é fazer jornalismo. Nós fazemos jornalismo para a sociedade. A questão dos anunciantes é uma questão de modelo de negócio, não tem a ver com o nosso papel. Tem a ver com a forma como o jornalismo é financiado.”

É importante, da mesma forma, considerarmos que o *online* implica novas de pôr em prática o jornalismo do Público, na medida em que a digitalização veio permitir a introdução de novos formatos, como o vídeo e outras vertentes multimédia (por exemplo, as galerias de imagens), como explica a diretora do jornal: “(...) o *online* tem complexidade dada pela natureza multimédia da plataforma, e há outro consumo da informação. Há artigos para os quais já só fazemos vídeo.”

Outro aspeto a ressaltar da entrevista, relativamente às atividades-chave, é que, a partir do momento em que o jornal decidiu implementar a *paywall*, a atividade-chave deixou de ser tão redundante, uma vez que a redação deixou de estar dividida entre *online* e papel. Antes desta tomada de decisão, por vezes, a mesma matéria era tratada por um jornalista para o *online* e por outro para a versão impressa. “Eu não nos vejo como uma marca que faz uma coisa e que tem pendurada outra. De facto, há momentos, em função da organização, em que nós estamos a tratar ou só do *online* ou só do papel e quem entrar nesse momento na organização, poderá pensar que só tratamos do *online*, mas se entrar na reunião das cinco, estamos a decidir a capa, da versão impressa. Há momentos em que estamos só a falar de conteúdos e aí é irrelevante qual é a plataforma, estamos a dizer que “vamos para a Grécia”, então é para o *online*, é para o papel, etc.” (Entrevista).

No contexto da valorização do *online* na própria redação (no sentido em que atualmente todos os jornalistas trabalham para o mesmo – *online* e papel – sem distinção), também é evidente que as atividades relacionadas com a gestão do *online* sejam valorizadas, como é o caso do gestor de comunidades.

Uma atividade-chave que parece ser de relevância no jornal é a da inovação tecnológica, patente, inclusive, quando Bárbara Reis (Entrevista) refere que o pressuposto da inovação tecnológica estava presente nos “*slides* originais, que o Vicente Jorge Silva construiu para ir apresentar a criação deste jornal, tentar vender a ideia de se fazer um jornal novo em Portugal”.

#### **5.4.8. Parceiros-chave**

As parcerias-chave referem-se à rede criada com outras entidades e com os fornecedores. Um dos objetivos da criação de uma aliança deste tipo é a otimização do modelo de negócio e a perspetiva de alcance de economias de escala, no sentido da

redução de custos, sendo que a empresa considera que outras entidades assegurem parte das atividades e dos recursos de que necessita. Assim, é comum as empresas recorrerem a *outsourcing* e à partilha de infraestruturas. Outro propósito do estabelecimento de parcerias é a redução do risco e da incerteza. Assim, algumas empresas que são concorrentes podem, até, colaborar pontualmente, de forma a reduzir a incerteza. É o caso das parcerias no setor automóvel entre marcas concorrentes, que se aliam para o desenvolvimento de um produto, sendo que, na hora do seu lançamento no mercado, voltam a demarcar-se como concorrentes (falamos de um tipo de parceria que se designa coopetição). Finalmente, uma motivação que pode levar à criação de parcerias é a aquisição de recursos específicos, de que uma empresa não dispõe.

Osterwalder e Pigneur (2010, p. 38) distinguem, para além da coopetição, mais três tipos de parceria: “as alianças estratégicas entre não-concorrentes, (...) as *joint ventures* para o desenvolvimento de novos negócios e as relações comprador-fornecedor para assegurar um abastecimento seguro”.

Neste sentido, de acordo com a análise da entrevista, podemos inferir que alguns dos principais parceiros do Público *online* são as empresas às quais se aliou no Brasil: primeiro, a Livraria Cultura, que, com a distribuição do Ípsilon Brasil, permite ao Público ganhar visibilidade no mercado que quer conquistar (o Brasil); depois, com o evento dos vinhos, que lhe permite, uma vez mais, afirmar a marca; por fim, talvez a mais relevante, com a UOL, a plataforma que permite a oferta do jornal Público ao mercado brasileiro, numa base diária. “A parceria entre o PÚBLICO e O Globo faz parte da estratégia de expansão do jornal português para o Brasil” (Público, 2015a). Adicionalmente, o Público dá a conhecer uma vasta diversidade dos seus produtos, nomeadamente, o Guia de Enoturismo (uma edição especial da revista Fugas, em formato de bolso) ou a edição Ípsilon Brasil.

O leitor também pode ser considerado um parceiro-chave, na medida em que ele é responsável (na medida em que esteja registado) pela elaboração de comentários, que enriquecem o produto final, e pela gestão dos comentários de outros utilizadores, o que permite que a estrutura do Público não tenha que prever recursos para a gestão tão atenta desses comentários.

#### 5.4.9. Estrutura de custos

A estrutura de custos reflete os custos mais significativos em que a empresa incorre quando adota um determinado modelo de negócio e é definida a partir do momento em que estão determinadas as atividades-chave, os recursos-chave e os parceiros-chave.

Para alguns modelos de negócio, a redução de custos é mais importante do que para outros. Por isso, é importante distinguir entre modelos de negócio que são motivados pelo custo, isto é, que procuram todas as oportunidades para reduzirem o custo de produção (nomeadamente através da automatização dos processos ou do recurso a *outsourcing*), e aqueles que são motivados pela criação de valor, em que os serviços e produtos oferecidos tendem a ser personalizados.

Osterwalder e Pigneur (2010) distinguem dois tipos de custos: os fixos, em que os custos se mantêm inalteráveis, independentemente da quantidade de produto produzido, como é o caso dos salários ou das rendas (numa perspetiva de muito curto prazo), e os custos variáveis, em que a quantidade produzida faz variar este tipo de custos (como é tipicamente o caso dos custos com as matérias primas incorporadas nos produtos). Em função da tecnologia de produção, a estrutura de custos poderá refletir fenómenos como, por exemplo, situações de economias de escala, em que o custo unitário é decrescente com a quantidade de unidades produzida, ou situações de economias de gama em que uma empresa aproveita o mesmo recurso para distintas funções no espectro das atividades da empresa (por exemplo, usar os mesmos canais para a distribuição de vários produtos distintos), de tal modo que o custo da produção conjunta de dados bens ou serviços é inferior ao somatório dos custos incorridos caso os mesmos fossem produzidos separadamente.

No caso do jornal Público, é evidente, pelo conteúdo da entrevista, que os custos mais avultados da produção do jornal são os custos com recursos humanos. Ao mesmo tempo, percebemos que os custos do *online* são fracamente mais reduzidos do que aqueles impostos pela versão impressa, desde logo, porque a empresa fica dispensada dos gastos com o papel, com a impressão propriamente dita e com a distribuição. De tal forma, que, na perspetiva da diretora do jornal (Entrevista): “o jornal em papel é muito caro e imprimir o jornal em papel nos outros países seria muito caro também, implicaria distribuição, etc.. Aqui, sendo também muito complexa a operação, considerámos que o



*online* nos dava esta possibilidade e é nisso que estamos a trabalhar agora, nos últimos dois anos.”

## Capítulo 6 – Conclusão

A digitalização dos conteúdos – com a consequente partilha de informação de forma gratuita, a capacitação do utilizador para a produção de conteúdo, a generalização da publicidade como fonte de receita para vários tipos de empresas, entre outros fatores – revolucionou por completo a indústria dos média tradicionais.

Por um lado, promoveu a criação de valor, no sentido em que proveu estes meios de comunicação social de novas formas de chegarem ao seu público, o que lhes permite compreender e satisfazer as necessidades de produto e de serviços dos clientes e, ainda, de explorarem canais de comunicação interativos com os interlocutores (o que não acontecia na difusão da informação pelos meios de comunicação de massas).

Por outro lado, a Internet e os novos média provocaram a alteração do modelo de negócio tradicional dos média clássicos (nomeadamente da imprensa), assente no mercado de massas, que visava gerar lucro através da cobrança de um valor por unidade vendida (ou de uma assinatura) e da venda de espaço a anunciantes (Gabszewicz *et al.*, 2015). A rentabilização do *online* nos mesmos moldes do modelo de negócio clássico não está a ser conseguida, não se prevendo uma transição do anterior modelo de negócio para este novo suporte. Um dos contributos para esta dificuldade é o facto de a publicidade no *online* ser bastante mais barata do que a do papel (Alves, 2014); outro fator é que, na Internet, os jornais concorrem com mais meios disponíveis para a divulgação de publicidade, como o setor do *software* e dos serviços (Osterwalder e Pigneur, 2010), blogues, outros *sites*, os agregadores de notícias, os motores de pesquisa, as redes sociais, entre outros, o que dispersa as receitas provenientes desta fonte (Gabszewicz *et al.*, 2015; Hagel e Singer, 1999; Kilman, 2015; Picard, 2010, 2011).

Perante este novo contexto, a inovação nos modelos de negócio dos média tradicionais torna-se necessária de forma a garantir a sustentabilidade destas empresas (Gabszewicz *et al.*, 2015; Kilman, 2015; Picard, 2010; Sirkkunen *et al.*, 2012).

Nesta dissertação, propusemo-nos analisar a inovação no modelo de negócio de um jornal nacional, pela introdução de um novo sistema de cobrança *online* pelo conteúdo – o *paywall*. A direção do jornal Público avançou, em novembro de 2013, para a sua

implementação, tornando-se no primeiro jornal diário generalista de âmbito nacional a adotar este sistema.

Recorremos, assim, à análise do modelo de negócio do jornal Público, para determinar se esta inovação pode contribuir para a sua sustentabilidade económica. A técnica de análise escolhida foi a entrevista em profundidade, direcionada exclusivamente para a caracterização e desenho do atual modelo de negócio do jornal, desde a implementação do sistema *paywall*, com a diretora do jornal – Bárbara Reis – que, pelas funções que exerce, tem uma visão global do funcionamento do modelo de negócio do Público, que nos interessava explorar. A entrevista foi estruturada de acordo com o *Business Model Canvas*, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), que sistematiza a construção de um modelo de negócio, e as respostas foram enquadradas nos seus blocos constituintes. Simultaneamente à análise de conteúdo da entrevista, procedemos à recolha de dados documentais em fontes de informação secundárias, o que nos permitiu a confrontação do conteúdo veiculado na entrevista com a informação disponibilizada em momentos anteriores e independentes da entrevista.

A literatura analisada permite concluir que, no atual enquadramento empresarial em que se encontram os média, a cobrança pelos conteúdos não pode constituir por si só o sustento de um jornal (Gabszewicz *et al.*, 2015). Em vez disso, os gestores dos meios de comunicação social devem procurar o financiamento através de múltiplas fontes, que, em simultâneo, permitam a sustentabilidade da sua empresa (Gabszewicz *et al.*, 2015; Kilman, 2015; Picard, 2010; Sirkkunen *et al.*, 2012). Não será demais relembrar que nos encontramos no momento exato da transformação do modelo de negócio da imprensa, sendo que não parece haver, ainda, uma alternativa viável ao atual modelo de negócio (em declínio), e não se pode, ao mesmo tempo, descartar toda a infraestrutura associada ao modelo de negócio anterior (associada à produção para as massas) sem se ponderar as consequências para a empresa (e trabalhadores) e mesmo para a sociedade.

A análise da entrevista conduzida no estudo de caso vai ao encontro destas mesmas conclusões. Também para a direção do jornal, a *paywall* não parece constituir a solução para a colmatar a quebra de receitas pela venda da versão impressa, das assinaturas ou do espaço para a publicidade (*online* e impressa, comercial ou de classificados). Será, então, por isso, que o modelo de negócio atual do jornal Público assume, também,

diversas fontes de receita (o *paywall*, as vendas, as assinaturas, o Público Mais, o “mecenato” da Sonae, a organização de eventos, a publicação de livros, entre outras).

Esta combinação de formas de sustentar o jornal acaba por se revelar, também ela, inovadora, no sentido em que a gestão faz uso de meios já disponíveis para a criação de novas formas de obter receita.

A aposta numa forma de cobrança pelo acesso a conteúdos disponibilizados *online*, sendo que o utilizador está habituado a ter acesso gratuito a todo o tipo de informação torna-se bastante complicada (Belleflamme e Peitz, 2012). De acordo com a revisão de literatura, a tentativa de cobrar pelo acesso a conteúdos *online* apenas faz sentido se a proposta de valor do produto justificar o investimento na sua aquisição por parte do consumidor (Osterwalder e Pigneur, 2010; Picard, 2010, 2011). Nesse sentido, a diretora do jornal propôs a garantia de um jornalismo de qualidade como valor acrescentado em relação à restante oferta de conteúdo distribuído *online*.

Faltaria, agora, saber se o leitor valoriza as notícias de fonte credível de tal forma que esteja disposto a pagar por esse conteúdo. A verdade é que a resposta dada por Bárbara Reis sobre o sucesso deste sistema de pagamento permite compreender que o número de assinantes da *paywall* está ainda longe de ser satisfatório para a sustentabilidade do jornal.

Desta forma, acreditamos que esta dissertação contribuiu para a literatura sobre as formas de rentabilização do *online*, de inovação nos modelos de negócio dos média e, de forma mais abrangente, de inovação que os meios de comunicação social têm desenvolvido dos mais diversos tipos (produto, processo, organizacional, entre outros).

No desenvolvimento desta investigação, a principal limitação foi a restrição da análise a um estudo de caso, que não permite generalizar as conclusões. Seria pertinente, numa próxima oportunidade de investigação, acompanhar o progresso da aplicação da *paywall* no Expresso que, à data, é o único outro jornal adotante deste sistema de pagamento, e, de forma a incluir outras publicações nacionais, analisar outras investidas em novas formas de rentabilizar o *online*, pelos meios de comunicação social, em Portugal. Alguns casos de sucesso têm sido reportados, nomeadamente nos Estados Unidos (Rosenstiel e Jurkowitz, 2012).

Outra linha de investigação possível seria aquela que explorasse as limitações da aplicação da *paywall*; afinal, a pirataria, por exemplo, parece constituir uma ameaça ao

seu pleno funcionamento, o que boicota o seu sucesso, enquanto fonte de financiamento. A análise em profundidade destes condicionantes poderia estabelecer, para outros meios de comunicação nacionais, os parâmetros que lhes permitiriam avaliar as vantagens da sua implementação nas suas publicações.

## Referências bibliográficas

- Abreu, C. (2012), *Edição online faz disparar circulação do "The New York Times"*, <http://expresso.sapo.pt/actualidade/edicao-online-i-faz-disparar-circulacao-do-the-new-york-times=f722968>, acedido em 5 de maio de 2015.
- Alves, I. F., S. Mendonça (2013), *Modelos de negócio em tempos de tensão digital: Perspectivas de renovação no caso da imprensa*, [http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=modelos\\_negocios.pdf](http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=modelos_negocios.pdf), acedido em 20 de maio de 2015.
- Alves, F. (2014). *Fundações Jornalísticas: em busca de um novo modelo de negócio para a imprensa*. Coimbra: Edições Almedina.
- Anderson, S. e J. J. Gabszewicz (2005), "The media and advertising: a tale of two-sided markets", forthcoming in Ginsburgh, V. e D. Throsby (Eds.), *Handbook of Cultural Economics*, Elsevier Science.
- Armstrong M. (2005), "Competition in two-sided markets", *RAND Journal of Economics*, Vol. 37, N.º 3, pp. 668–691.
- Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação (2014), [http://www.apct.pt/Analise\\_simples.php](http://www.apct.pt/Analise_simples.php), acedido em 9 de novembro de 2014.
- Autoridade da Concorrência (2013), *Linhas de orientação para a análise económica de Operações de Concentração Horizontais*, disponível em [http://www.concorrencia.pt/vPT/Noticias\\_Eventos/Comunicados/Paginas/Comunicados.aspx](http://www.concorrencia.pt/vPT/Noticias_Eventos/Comunicados/Paginas/Comunicados.aspx)
- Bakker, P. (2013), "Measuring Innovation. Successes and Failures in a Newspaper Market", in A. H. Krumsvik & T. Storsul (Eds.), *Media Innovations - A Multidisciplinary Study of Change*, pp. 161–174, Nordicom.
- Bastos, H. (2011), "Para uma história do ciberjornalismo em Portugal: das origens às múltiplas plataformas", in *Congresso Mundial de Comunicação Ibero-Americana, 2011*. São Paulo: Confibercom, disponível em [http://aleph20.letras.up.pt/exlibris/aleph/a20\\_1/apache\\_media/EMXM4PSR9KVJSR3BUUDG8R5GFQPU8J.pdf](http://aleph20.letras.up.pt/exlibris/aleph/a20_1/apache_media/EMXM4PSR9KVJSR3BUUDG8R5GFQPU8J.pdf)
- Bastos, H. (2012), "A diluição do jornalismo no ciberjornalismo", in *Estudos em Jornalismo e Mídia* - Vol. 9, Nº 2 – Julho a Dezembro de 2012, DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1984-6924.2012v9n2p284>
- Belleflamme, P. e M. Peitz (2012), "Digital Piracy: Theory", in Peitz, M. & J. Waldfogel (Ed.), *The Oxford Handbook of the Digital Economy*, New York: Oxford University Press.

- Belleflamme, P., M. Peitz (2014), "Digital Piracy: An Update", forthcoming in Backhaus, J. (Ed.), *Encyclopedia of Law and Economics*, Springer (in print).
- Caillaud, B. e B. Jullien (2003), "Chicken and egg: competing matchmakers", *Rand Journal of Economics*, Vol. 34, pp. 309–328.
- Cardoso, G., S. Mendonça, M. Paisana e T. Lima (2013), *Media em Movimento 2013 - Perspectivas sobre a evolução do mercado dos Media, a partir de uma (meta)-análise de 30 relatórios de consultoras globais*, disponível em [http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=media\\_em\\_movimento\\_2013.pdf](http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=media_em_movimento_2013.pdf)
- Carvalho, M. (2015), *Vinhos de Portugal arranca no Rio de Janeiro com 73 produtores*, <http://www.publico.pt/economia/noticia/vinhos-de-portugal-arranca-no-rio-de-janeiro-com-73-produtores-1696563>, acedido em 18 de agosto de 2015
- Coelho, A. P. (2015a), *À procura do vinho português perfeito para o Rio*, <http://www.publico.pt/economia/noticia/a-procura-do-vinho-portugues-perfeito-para-o-rio-1696635>, acedido em 18 de agosto de 2015
- Coelho, A. P. (2015b), *Durante três dias, o Rio volta a beber Portugal*, <http://www.publico.pt/economia/noticia/durante-tres-dias-o-rio-volta-a-beber-portugal-1696387>, acedido em 18 de agosto de 2015
- Correia-da-Silva, J., J. Resende (2013), "Free daily newspapers: too strong incentives to print?", *Portuguese Economic Journal*, Vol. 12, N.º 2, pp. 113-130.
- Coutinho, I. (2014), *O Ípsilon chegou ao Brasil com a voz "emocionante" de Gisela João*, <http://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/quando-um-olhar-brasileiro-e-um-portugues-se-cruzam-1676628?page=1#/follow>, acedido em 14 de agosto de 2015.
- Christensen (S.d.), *Disruptive innovation*, acedido em <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>
- Diário de Notícias (S.d.), *Epaper*, <http://epaper.dn.pt/epaper/viewer.aspx>, acedido em 12 de junho de 2015.
- Dogruel, L. (2013), "Opening the Black Box The Conceptualising of Media Innovation", in T. K. Storsul & A. H. (Eds.), *Media Innovations - A Multidisciplinary Study of Change*, Gothenburg: Nordicom, pp. 29–43.
- Dosi, G. (1988), "Sources, procedures and microeconomic effects of innovation", *Journal of Economic Literature*, Vol. 26, pp. 1120-1171.
- Editorial (2013), *O PÚBLICO sem limites e com novas regras*, <http://www.publico.pt/opinioao/noticia/o-publico-sem-limites-e-com-novas-regras-1612425>, acedido em 20 de julho de 2015.

- Fagerberg, J. (2004), "Innovation: A Guide to the Literature", in J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, pp. 1–26, New York: Oxford University Press.
- Fagerjord, A., A. Maasø, T. Storsul e T. Syvertsen (2010), "High Risk, Strong Belief", *Nordicom Review*, Vol. 31, N.º 2, pp. 3–16.
- Fidalgo, J. (2000), "Novos desafios para a imprensa escrita e para o jornalismo", in M. Pinto (Ed.), *A Comunicação e os Media em Portugal - Cronologia e leitura de tendências*, Instituto de Ciências Sociais/Universidade do Minho, pp. 53–75.
- Fidalgo, J. (2014), "Prefácio", in *Fundações Jornalísticas: em busca de um novo modelo de negócio para a imprensa*, Coimbra: Edições Almedina, pp. 9–11.
- Flew, T. e S. Cunningham (2010), "Creative Industries after the First Decade of Debate", in *The Information Society*, Vol. 26, N.º 2, pp. 113–123. doi:[10.1080/01972240903562753](https://doi.org/10.1080/01972240903562753)
- Freeman, C. e C. Perez (1988), "Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour", in Dosi et al. (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, London, N.Y.: Pinter Publishers, pp. 38–66.
- Furhoff, L. (1973), "Some reflections on newspaper concentration", *Scandinavian Economic History Review*, Vol. 21, pp. 1–27.
- Gabszewicz, J. J., J. Resende e N. Sonnac (2015), "Media as Multi-sided Platforms", in Wildman & Picard (Eds.), *Handbook On The Economics Of The Media*, Edward Elgar Publishing.
- Gentzkow, M. (2007), "Valuing New Goods in a Model with Complementarity: Online Newspapers", in *The American Economic Review*, pp. 713–744.
- Grupo Global Media (S.d.), *Áreas de Negócio*, acessado a 20 de agosto de 2015, acessado de <http://www.globalmediagroup.pt/o-grupo/areas-de-negocio/>
- Gustafsson, K. E. (1978), "The circulation spiral and the principle of household coverage", *The Scandinavian Economic History Review*, Vol. XXVI, N.º1, pp. 1–14.
- INE (S.d.), Portal do Instituto Nacional de Estatística, acessado a 14 de junho de 2015, de [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- Hagel, J. e M. Singer (1999), "Unbundling the corporation", *Harvard Business Review*, March–April 1999, p. 148–161.
- Hall, B. H. (2004), "Innovation and Diffusion", forthcoming in Fagerberg, J., D. C. Mowery, R. R. Nelson (Eds.), *Handbook of Innovation*, New York: Oxford University Press, disponível em <http://www.nber.org/papers/w10212>



- Jaffe, A., R. Newell, R. Stavinis, (2002), "Environmental Policy and Technological Change", *Environmental and Resource Economics*, Vol. 22, pp. 41-69.
- Jenkins, H. (2001), "Convergence? I Diverge", in *Technology Review*, Vol. 104, N.º 5, p. 93
- Katz, M. e C. Shapiro (1985), "Network Externalities, Competition, and Compatibility", in *The American Economic Review*, Vol. 75, N.º 3, pp. 424-440.
- Kline, S. J. e N. Rosenberg (1986). "An overview of innovation.", in R. Landau e N. Rosenberg (Eds.), *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, D.C.: National Academy Press, pp. 275-305.
- Kilman, L. (2015), *World Press Trends: Newspaper Revenues Shift To New Sources*, acedido de <http://www.wan-ifa.org/press-releases/2015/06/01/world-press-trends-newspaper-revenues-shift-to-new-sources>
- Krumsvik, A. H. (2014), "Stability in Times of Change Trends in Newspaper Executives' Attitudes towards Digital Media", in *Nordicom Review*, Vol. 35, pp. 97-108.
- Krumsvik, A. H., E. Skogerbø, T. Storsul (2013), "Size , Ownership and Innovation in Newspapers", in *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*, pp. 93-110.
- Küng, L. (2013), "Innovation, Technology and Organisational Change Legacy Media's Big Challenges", in T. Storsul & A. Krumsvik (Eds.), *Media Innovations - A Multidisciplinary Study of Change*, Nordicom, pp. 9-12.
- Levin, R., A. K. Klevorick, R. Nelson e S. Winter (1987), "Appropriating the Returns from Industrial Research and Development", *Brookings Paper-s on Economic Activity*, Vol. 3, pp. 783-831.
- Lopes, P. C. (2011), "Hábitos de leitura em Portugal: Uma abordagem transversal-estruturalista de base extensiva", *Biblioteca Online de Ciências Da Comunicação (BOCC)*, Vol. 18, disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/lopes-paula-habitos-de-leitura-em-portugal.pdf>
- Madeira, C. (2013), *Afinal o digital não matou a informação em papel*, [http://economico.sapo.pt/noticias/afinal-o-digital-nao-matou-a-informacao-em-papel\\_183158.html](http://economico.sapo.pt/noticias/afinal-o-digital-nao-matou-a-informacao-em-papel_183158.html), acedido em 17 de julho de 2015.
- Malerba, F. e L. Orsenigo (1996), "Schumpetirian patterns of innovation", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 19, pp. 47-65.
- Merriam, Sh. (2002), "Introduction to Qualitative Research" (Eds. Merriam, Sh. and Associates), in *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*, pp. 2-17, San Francisco: Jossey-Bass.

- Mowery, D. e N. Rosenberg (1979), “The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies”, *Research Policy*, Vol. 8, pp. 102-153.
- Nelson, R. R., S. G. Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Osterwalder, A. e Y. Pigneur (2010), *Business Model Generation - A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Patton, M. (2005), *Qualitative research and evaluative methods*, Londres: Sage
- Picard (2010), *Value creation and the future of news organizations*, Lisboa: Formal Press
- Picard (2011), *The economics and financing of media companies - 2<sup>nd</sup> edition*, U.S.: Fordham University Press.
- Pereira, J. P. (2013), *Os jornais querem voltar a vender notícias*, <http://www.publico.pt/portugal/jornal/os-jornais-querem-voltar-a-vender-noticias-27390287>, acedido em 19 de maio de 2015.
- Pordata (S.d.), *Agregados domésticos privados com computador, com ligação à Internet e com ligação à Internet através de banda larga (%) em Portugal*, acedido a 30 de abril, de [http://www.pordata.pt/Portugal/Agregados+dom%C3%A9sticos+privados+com+computador++com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+e+com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+atrav%C3%A9s+de+banda+larga+\(percentagem\)-1158](http://www.pordata.pt/Portugal/Agregados+dom%C3%A9sticos+privados+com+computador++com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+e+com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+atrav%C3%A9s+de+banda+larga+(percentagem)-1158)
- Público (S.d.a), *Aproveite a campanha de Verão – 73% de desconto*, [https://assinaturas.publico.pt/p\\_subscriptions/storedigitalV3.aspx?Promo=&IsCCTestMode=False&CampaignExternalId=&IsCupon=False&Pid=0&Ref=](https://assinaturas.publico.pt/p_subscriptions/storedigitalV3.aspx?Promo=&IsCCTestMode=False&CampaignExternalId=&IsCupon=False&Pid=0&Ref=), acedido em 20 de agosto de 2015.
- Público (S.d.b), *Comentários e Inquéritos*, <http://www.publico.pt/nos/comentarios-e-inqueritos>, acedido em 13 de agosto de 2015.
- Público (S.d.c), *DIRECTORA – Bárbara Reis*, <http://www.publico.pt/autor/barbara-reis>, acedido em 11 de julho de 2015.
- Público (S.d.d), *O Público tem + para investigar*, <http://static.publico.pt/publicomais/>, acedido em 6 de agosto de 2015.
- Público (S.d.e), *Publicidade*, <http://static.publico.pt/publicidade/online/precos.html>, acedido em 6 de agosto de 2015.

- Público (2012), *Um novo site, um novo PÚBLICO*, <http://static.publico.pt/novosite/>, acessido em 6 de agosto de 2015.
- Público (2015a), *Inscrições para o Vinhos de Portugal no Rio alargadas até 5 de Março*, <http://www.publico.pt/economia/noticia/jockey-club-vai-ser-palco-da-segunda-edicao-do-vinhos-de-portugal-no-rio-1685748>, acessido em 18 de agosto de 2015.
- Público (2015b), *Nova parceria leva PÚBLICO a universo de 50 milhões de leitores*, <http://www.publico.pt/portugal/noticia/nova-parceria-leva-publico-a-universo-de-50-milhoes-de-leitores-1689321>, acessido em 18 de agosto de 2015.
- Rochet, J. C. e J. Tirole (2003), "Platform competition in two-sided markets", *Journal of the European Economic Association*, Vol. 1, pp. 990–1023.
- Rochet, J. C. e J. Tirole (2006), "Two-sided markets: a progress report", *The RAND Journal of Economics*, Vol. 35, N.º 3, pp. 645–667.
- Rosa, A. M. (2008), *A Comunicação e o Fim das Instituições: Das Origens da Imprensa aos Novos Media*, Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Rosenberg, N. (1972), "Factors Affecting the Diffusion of Technology", *Explorations in Economic History*, Vol. 10, N.º 1, pp. 3-33.
- Rosenstiel, T. e M. Jurkowitz (2012), *The Search for a New Business Model*, acessido de <http://www.journalism.org/files/legacy/SEARCHFORNEWREVENUEMODEL.pdf>
- Sapo (2014), *Público e Negócios fazem contas ao impacto dos conteúdos online pagos*, [http://tek.sapo.pt/noticias/internet/artigo/publico\\_e\\_negocios\\_fazem\\_contas\\_ao\\_impacto\\_dos\\_conteudos\\_online\\_pagos-1418152tek.html](http://tek.sapo.pt/noticias/internet/artigo/publico_e_negocios_fazem_contas_ao_impacto_dos_conteudos_online_pagos-1418152tek.html), acessido em 14 de agosto de 2015.
- Schmookler, J. (1966), *Invention and Economic Growth*, Cambridge: Harvard University Press.
- Sirkkunen, E., C. Cook e P. Pekkala (2012), "Introduction", in *Chasing sustainability on the net*, pp. 7-15, Tampere: Juvenes Print.
- Sonaecom (S.d.), *Áreas de negócio*, acessido a 20 de setembro de 2015, de <http://www.sonae.com/sobre-a-sonae/com/quem-somos/areas-de-negocio/>
- Sousa, H., M. Silva (2004), "Os caminhos incertos da convergência: O caso da Portugal Telecom", Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/1025>

Storsul, T. e A. H. Krumsvik (2013), "What is Media Innovation?", in T. Storsul & A. Krumsvik (Eds.), *Media Innovations - A Multidisciplinary Study of Change*, Nordicom, pp. 13–26.

UOL (S.d.), *O UOL é a maior empresa brasileira de conteúdo, produtos e serviços de internet, desde sua estreia em abril de 1996*, <http://sobreuol.noticias.uol.com.br/>, acessado em 20 de agosto de 2015.

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park: SAGE Publications, Applied Social Research Methods series, Vol. 5.

## **Anexos**

## **Anexo 1 – Guião da entrevista a realizar com a diretora do jornal Público**

1. Como define o produto que o jornal Público vende atualmente?
2. Que novos produtos e serviços tem o jornal desenvolvido para os seus leitores?
3. Que estratégias o jornal Público tem adotado para incentivar a venda de jornais?
4. Quais as atividades-chave do jornal Público, a sua atividade principal?
5. Porque decidiram passar a ter um formato digital? E há quanto tempo o jornal passou a ter uma edição *online*?
6. Quem é a atual concorrência do jornal?
7. A passagem para o digital aumentou a concorrência do jornal?
8. De que forma é que a concorrência pode influenciar a qualidade dos produtos do Público?
9. Que impacto teve a publicação de uma versão online na forma de se fazer o jornal?  
[Os artigos publicados na versão *online* são os mesmos que estão publicados na versão impressa? Que novos recursos humanos foi necessário contratar? Em substituição dos antigos ou em complemento? O que mudou na estrutura da redação? Os horários de trabalho alteraram?]
10. Qual o impacto da existência de uma versão *online* nas audiências? Passou a haver outros públicos para o jornal? São diferentes as pessoas que acedem à versão *online* em relação às que compram a versão impressa esporadicamente e, ainda, àquelas que assinam a versão impressa?
11. Antes do atual modelo de negócio na versão digital, o jornal teve outro modelo de negócio. Quanto tempo esteve em vigor esse primeiro modelo de negócio *online*?
12. Como o caracteriza? Em que consistia?
13. Porque mudaram do primeiro modelo de negócio para o atual?
14. Como caracteriza o atual modelo de negócio *online* do jornal Público?

15. Que outros modelos de negócio o jornal equacionou aplicar depois de o primeiro não ter correspondido às expectativas?
16. Houve mais algum modelo de negócio em vigor na versão *online*, para além dos dois já mencionados? Qual/ais e como funcionava(m)?
17. Quais as vantagens deste novo modelo de negócio *online* em relação ao anterior? O anterior também apresentava qualquer vantagem? Qual?
18. O que funciona menos bem no atual modelo de negócio *online*?
19. E em relação ao modelo de negócio da versão impressa – como o caracteriza?
20. Na versão impressa, alguma vez na história do jornal se ponderou um novo modelo de negócio? Qual?  
[Outro modelo que não o de servir como uma plataforma de dois lados/venda a anunciantes e a leitores]
21. Quais as principais fontes de receita do jornal (no global, incluindo a versão impressa)?
22. Qual a fonte mais lucrativa do jornal (os leitores, os anunciantes)?  
[publicidade, assinaturas, compra avulsa]
23. Qual a estrutura de custos do jornal Público? E na versão *online*?
24. O modelo de negócio digital coaduna-se com o modelo de vendas do jornal impresso. Qual o mais rentável?
25. Quais as principais ameaças ao modelo de negócio atual do jornal, no geral (considerando a versão imprensa e a versão *online*)?
26. Como se pode destacar o Público em relação a todo o restante conteúdo que circula na Internet? O que distingue o jornal Público de outras fontes de informação?
27. O que leva os consumidores a preferirem o Público? O que leva os anunciantes a escolherem o Público para os seus anúncios? Como caracteriza os clientes do Público (anunciantes e leitores)?
28. Que características atribui ao Público?

29. O Público, como marca, o que representa? Para o cliente (leitores e anunciantes), o que é que ele traz? – proposta de valor (características específicas) – proposta de valor
30. Em termos da proposta de valor que o jornal traz para os seus clientes, quais as vantagens do jornal *online* em relação ao impresso? O que é que a versão *online* propõe de inovador em relação à versão impressa?
31. Que contacto é que o Público estabelece com os clientes? Como é que o jornal estabelece relação com os clientes? Isto é, quais os meios que utiliza para comunicar com os clientes?
- [Recebe feedback online, fala diretamente? Não há contacto direto com o cliente, porque este compra nas bancas; mas, e com os publicitários, há contacto direto? Na versão impressa como no online?]
32. Que parcerias é que o jornal Público estabeleceu, que foram fundamentais para o seu funcionamento? Quais são os meios de distribuição do jornal?
33. Quais são os recursos (humanos, intelectuais, plataforma) que o Público não pode dispensar, para a sua atividade? Porquê?
34. Existe uma relação entre os anunciantes que escolhem o Público para os seus anúncios e o leitor do Público? No *online* como na versão impressa?
35. Qual o papel do jornal na intermediação entre jornalistas e leitores? E entre leitores e anunciantes?
36. Pode considerar-se que o jornal funciona como uma plataforma que medeia o contacto entre anunciantes e leitores e entre estes e a informação?
37. Considera que a passagem para o digital e o abandono total do impresso é uma possibilidade a médio prazo?
38. Que alternativas de financiamento, em relação às atualmente postas em prática, pensa que poderiam ser viáveis, para o jornal?
39. Como vê o futuro do jornal, nos próximos cinco anos? E que estratégias estão, neste momento, a ser desenvolvidas no sentido de cumprir essa sua visão?



## **Anexo 2 – Entrevista realizada com a diretora do jornal Público, a 30 de junho de 2015**

### **1. Como é que define o produto que o jornal Público vende atualmente?**

O Público é um jornal que é feito para a elite, sendo que a nossa leitura de elite não é leitura de uma elite económica, mas sim da elite do conhecimento. Ou seja, nós sabemos que os professores fazem parte dos nossos leitores e eles fazem parte da elite da sociedade portuguesa e, no entanto, não são uma elite económica, no sentido em que não têm os salários de um CEO de uma empresa do PSI20. Portanto, isto ajuda-nos, no fundo, a saber qual é o nosso caminho. Nesse sentido, não temos medo de usar essa palavra [elite].

Mas também trabalhamos sabendo que os nossos leitores são tanto os jovens professores, em início de carreira, como um gestor muito experiente que é CEO de uma empresa do PSI20.

### **2. Diria que partem do vosso público-alvo para definir aquilo que é o vosso produto?**

Sim, é verdade.

### **3. Diria que, para além das notícias, com esta entrada no online, o vosso produto é algo mais, do que simplesmente as notícias?**

Os jornais sempre foram mais do que simplesmente as notícias. Desde a fundação, desde os primeiros jornais, em 1500, das primeiras gazetas, as famosas “Gazetas de Veneza”, quando a moeda local era a *gazza* e, como um folheto custava uma moeda, foram aí buscar o seu nome.

Quer dizer, se nós formos mesmo à origem do jornalismo (estamos a falar de 5 séculos) os jornais sempre tiveram uma variedade de conteúdos; nunca foram só as notícias estritamente. Ou seja, no *Newseum* (o “Museu das Notícias”), em Washington, nos EUA, há uma sala no semi-frio e na semi-penumbra para conservar os jornais muito antigos, vê que as gazetas e os tais jornais do século XVI têm: novidades, notícias, propriamente ditas, catástrofes naturais, notícias políticas (dos reis, dos parlamentos, das cortes, das câmaras) e, depois, têm utilidades/utilitários (as marés, as luas – na altura, informação que era útil aos leitores da época, que eram agricultores... Havia as *farmers’ gazettes*, que são as mais antigas e que, como o nome indica, eram feitas para agricultores, a quem interessava as notícias, a política, e depois outras coisas úteis. Se for a pensar, em 1990, dando agora um salto de 5 séculos, no Público, nesta parte das utilidades, publicávamos as moradas dos multibancos em Portugal. Ora, entretanto, essa notícia deixou de ser útil. Portanto, nós deixámos de publicar. Nós hoje continuamos a publicar os horários das farmácias ou as horas do cinema.

Portanto, o digital, traz mais coisas, traz mais camadas na qualidade da informação, mas a diversidade de informação sempre existiu.

**4. Pode-se considerar que o jornal funciona também como uma plataforma – tanto na versão *online* como na versão impressa – que medeia o contacto entre anunciantes e leitores e também entre os leitores e informação. Diria que esta é uma atividade-chave de um jornal – ou do Público, concretamente?**

A atividade principal de um jornal é fazer jornalismo. Nós fazemos jornalismo para a sociedade. A questão dos anunciantes é uma questão de modelo de negócio, não tem a ver com o nosso papel. Tem a ver com a forma como o jornalismo é financiado. Agora, a função do jornalismo não é mediar entre isto e aquilo. É fazer jornalismo. E o jornalismo é o quê? Há várias formas de definir jornalismo, sendo que uma delas é o jornalismo ser a disciplina da verificação.

**5. Em relação à versão impressa, o jornal tem desenvolvido novos produtos e serviços para os seus leitores? Eu sei que, por exemplo, está *online* o Público Brasil e que um dos serviços que vocês prestaram foi uma prova de vinhos portugueses no Brasil. Foi, de facto, o jornal que promoveu esse serviço, não foi?**

Exato, mas isso não é um serviço. Bem, na perspetiva da economia é um serviço. Aliás, o jornalismo está também enquadrado nos serviços. Mas, no jornalismo, quando falamos em serviços, referimo-nos ao serviço público.

Disse que o Brasil já estava no *online*. O Brasil sempre esteve no *online*. Nós decidimos há dois anos – e a iniciativa dos vinhos faz parte dessa estratégia – iniciar um processo de internacionalização do Público. O Público deve ser o jornal de referência, em língua portuguesa, no Mundo. E, portanto, hoje, essa é uma das enormes vantagens que o digital nos dá: é podermos ter essa ambição [de internacionalização e de o Público ser um jornal de referência no mundo] de uma forma bastante tangível, ou seja, exige muito trabalho e muito esforço, mas é provavelmente mais realista hoje do que no passado, quando só tínhamos a edição em papel. Porque o jornal em papel é muito caro e imprimir o jornal em papel nos outros países seria muito caro também, implicaria distribuição, *etc.*. Aqui, sendo também muito complexa a operação, considerámos que o *online* nos dava esta possibilidade e é nisso que estamos a trabalhar agora, nos últimos dois anos. Portanto, os eventos dos vinhos e outros fazem parte dessa estratégia de internacionalização do Público.

**6. Que estratégias é que o jornal Público tem adotado para incentivar a venda de jornais, em papel?**

Neste momento, com a mudança de hábitos, não temos introduzido novas estratégias de venda do papel, para além daquela que já temos há algum tempo, que é a de *bundling*, de associar papel com assinaturas digitais. Por acaso, neste momento, vamos agora iniciar uma reflexão para dar resposta a esta questão. Acabámos de montar um grupo de trabalho, que vai debruçar-se sobre isso, até setembro. Mas, neste momento, não temos nada de novo para além do *bundling*: o papel vende cada vez menos e nós aceitamos isso como uma realidade inexorável. Houve uma alteração no mundo ocidental, na forma de ler – não foi só em Portugal, como nós sabemos – e as pessoas hoje leem os jornais de outra forma. E, portanto, temos dedicado muito tempo da nossa vida – até porque esta é uma realidade desde 2007, não começou ontem – a afinar e a desenvolver as estratégias para o digital, no sentido de o digital nos dar mais

sustentabilidade. Ou seja, nós temos como prioridade aumentar o número de assinaturas digitais. No papel, nunca houve esta tradição, temos pouquíssimas assinaturas do jornal impresso, e as vendas, como sabemos, caem praticamente 10% ao ano, desde 2007, em todo o Mundo ocidental. Portanto, isso não é um problema do Público. É um problema do New York Times, é um problema... Isto é uma realidade, o Mundo mudou e é preciso saber que há um padrão de comportamento nas sociedades do ocidente, que é este. Se formos à Índia ou ao Brasil é diferente, por razões várias...

## **7. Porque é que decidiram passar a ter um formato digital? E desde quando?**

Nós, praticamente, sempre tivemos. Nós temos 25 anos de marca, de jornal, e temos 20 anos *online*. A vida de ambos – papel e digital – é quase a mesma.

## **8. Porque é que acharam que era pertinente começar a ter uma versão *online*? Tem memória de como foi esse processo?**

Não tenho, porque foi em 1995, eu não estava, sequer, cá; estava em Nova Iorque, onde era correspondente do Público. Mas, no fundo, não é surpreendente. Há duas coisas aqui que não são surpreendentes: uma é nós termos tido um *site* tão cedo; somos o primeiro jornal a trazer o seu jornal para um *site* em Portugal: o Público nasceu, através dos seus fundadores, o Vicente Jorge Silva, o Jorge Wemans, o Jorge Pacheco, o José Manuel Fernandes, entre outros, com cinco pressupostos – ainda agora há um ano ou dois estive a ver esses *slides* originais, que o Vicente Jorge Silva construiu para ir apresentar a criação deste jornal, tentar vender a ideia de se fazer um jornal novo em Portugal; eles definiram objetivos, uma estratégia, um modelo e nessa definição original, em 1989, o Público é definido em cinco palavras e uma delas é “inovação tecnológica”. Ou seja, desde sempre, o *online* foi uma questão prioritária para nós. Faz parte, de facto, do nosso ADN. Eu sei que isto parece assim um bocadinho uma frase que toda a gente diz, mas, neste caso, é mesmo genuíno. Eu fiquei muito contente de ver esse *slide*, porque ajudou-me também a perceber a própria história do Público. Ver que estava ali desde o início, quando ainda nem havia Internet. O WWW estava a ser inventado nesse ano, ali num escritorzinho de um *geek* nos EUA. Portanto, estávamos longíssimo do mundo de hoje. E a preocupação com a inovação tecnológica estava lá. Portanto, essa era a base.

Como vê, não é surpreendente que cinco anos depois fôssemos o primeiro jornal a ter um *site*. Tínhamos, entre os nossos editores originais, um homem chamado José Vítor Malheiros, que foi o grande impulsionador desses primeiros anos *online*. E é só mesmo por isso que somos hoje líderes em muitos aspetos em termos digitais. E continuamos sempre a tentar inovar. Nós gostamos de fazer coisas novas e gostamos de ser os primeiros a fazê-las e isso sempre fez parte da nossa História.

## **9. Quem diria que é a atual concorrência do jornal?**

A concorrência é muita. Esse é um dos desafios do *online*. Se for ver ao Netscope o que é que as pessoas leem hoje, vê que existe um grande agregador, um portal, o Sapo, que tem 40 milhões de visitas por mês; depois tem dois desportivos – a Bola e o Record – já com muito menos visitas. A seguir, durante muitos anos, era o Público. Agora, talvez nos últimos dois anos, fomos ultrapassados pelo Correio da Manhã. Portanto, o

que é que tem: um portal, ou seja, um agregador, é uma coisa sem uma identidade própria, no sentido de produção de conteúdos novos, tem dois desportivos, e tem um *tabloid*. Estes são os quatros mais lidos.

Depois, um bocadinho abaixo do Correio da Manhã, aparecemos nós (o Público), depois tem a TVI, depois tem uma mistura de jornais desportivos – o Jogo... Em 14º lugar, tem um *site* chamado Tá Bonito.

Isto são números de março. Mas, só para ter uma ideia, nós estamos a falar de 40 milhões de visitas para o Portal Sapo, 13 milhões de visitas para o Público e o Tá Bonito tem sete milhões de visitas.

Só para ver a escala, abaixo do Tá Bonito está o Expresso, a RTP, o Sol, o Jornal de Negócios, a SIC – todas essas marcas, que são marcas relevantes, têm menos visitas por mês do que o Tá Bonito, que é um *site* feito por uma pessoa sozinha em Braga, e que, basicamente, junta vídeos virais.

Quando me pergunta qual é o meu concorrente direto... nós temos os nossos concorrentes clássicos, desde outras pessoas que tentam fazer o melhor jornalismo possível, tal como nós, e, depois, temos *sites* onde milhões de pessoas vão, cujo conteúdo não é comparável com o nosso. Hoje, a leitura está muito fragmentada, em todos os sentidos, e este é um deles.

Em termos de jornalismo propriamente dito, mais do que vemos um concorrente, nós estamos alerta para ver que determinados jornais fazem coisas melhor do que nós. No conjunto, não há alguém que tenha o mesmo modelo que nós temos e, portanto, em relação ao qual nós nos possamos comparar de forma direta. Há o Expresso que, em termos de posicionamento, é claramente um concorrente. Mas o Expresso é um semanário. Por outro lado, o Expresso agora tornou-se diário. Mas tem uma oferta de produto diário que também não é parecida com a nossa. Mas, claro que está posicionado junto dos nossos leitores.

Em termos de resposta para a máquina que o papel exige, eles só têm uma preocupação uma vez por semana. Nós temos diária.

Então, vamos pensar no Observador. O Observador, que, claramente, quer vir também a alguns dos nossos leitores – tem um posicionamento algo contraditório, porque tem opinião de grande qualidade, mas o seu jornalismo não é necessariamente de grande qualidade; portanto, tem critérios diferentes ao nível da ambição do jornalismo e da ambição da opinião. O que é que isso significa? Que atrai, também, pessoas muito diferentes, porque claramente, alguém que quer ler o Rui Ramos, o respeitado historiador, é alguém que está à procura de um texto interessante, com qualidade e com profundidade. Por outro lado, quando olhamos para os critérios jornalísticos do Observador, por vezes têm artigos relevantes, mas muitas das vezes não tem (são meras traduções ou os chamados *listicle* (artigos baseados na lógica da lista).

Depois, quando vemos o modelo de negócio, eles são um diário, são muito fortes na atualidade. Por outro lado, também não tem papel. Portanto, não são diretamente comparáveis.

Se formos para o Diário de Notícias, já temos um modelo comparável, mas, em termos digitais, estão muito atrás de nós.

Isto para dizer que não é óbvio o concorrente. Nós temos muitos concorrentes. Até, inclusive, o Tá Bonito.

**10. Que impacto diria que há na qualidade do produto do Público, tendo em conta esta nova concorrência?**

A concorrência só nos torna melhores. Isso aí não há dúvida.

**11. Mas, estando *online*, há sempre aquela pressão do tempo. Acha que isso pode influenciar a qualidade do produto?**

Esse, a meu ver, é um mito urbano do momento atual. Ouve-se dizer: “antes é que era bom, porque o digital, agora, está muito fraco e, com a pressa de publicação, os jornalistas só escrevem disparates”. A equação rigor e rapidez faz parte da génese do jornalismo. Ter rigor, num colete de forças que é o querer ser o primeiro, é um desafio da era digital, mas é um desafio que nasceu há mais de cem anos, na profissão. Pensar que a Agência de notícias francesa – France Press – foi fundada em 1835, que a Reuters foi fundada em 1851, logo a seguir (estamos a meio do século XIX), que a BBC Rádio nasceu em 1920 – estas três marcas de enorme prestígio, que são sinónimos de rigor. Todos nós, no jornalismo, desde o século XIX, crescemos e evoluímos como profissionais, pressionados com esta capacidade de sermos muito rápidos e muito rigorosos.

Deve dar um livro pequenino, eu diria, aquele que compilasse as notícias erradas publicadas por estas três marcas ao longo destas décadas e décadas de trabalho. Portanto, dizer hoje que o digital está a dar cabo do jornalismo porque a pressa a isso obriga, não! O que há é mau jornalismo.

E eu estou a dizer isto, mas nós também já fizemos erros e, se calhar, alguns dos quais até foram por causa da pressa do digital, como se calhar até cometemos erros no papel com a pressa de querer pôr no jornal, porque o jornal ia “fechar” e não verificámos o que devíamos. Portanto, não estamos imunes de cometer erros, mas nós não nos podemos resguardar e aceitar como uma fatalidade “o jornalismo agora deixou de ser rigoroso por causa do digital”, não! O jornalismo, que quer ser de qualidade, tem que ter a disciplina da verificação e o digital não pode publicar nada que não seja verificado. Que é o que faz, como digo, a France Press, desde 1835, para dar um exemplo clássico. Este ainda hoje é uma referência por alguma razão.

**12. Que impacto é que teve a publicação de uma versão *online* na forma de se fazer o próprio jornal, no próprio funcionamento do jornal? Houve alteração da própria equipa ou uma reestruturação do espaço, por exemplo?**

Houve imensas! No fundo é um processo em construção, que não está fechado, até porque tudo está a mudar muito depressa. A própria definição de inovação é isso: está sempre a surpreender-nos e a por em causa a forma como trabalhamos.

Nós fomos tentando encontrar o nosso modelo de trabalho, sem fazer um *copy paste* em relação a outras soluções, porque essa é uma coisa que já aprendemos: não resulta agarrar num modelo que vimos numa conferência ou que uma consultora nos apresenta, e aplicá-lo.

Portanto, nos últimos dez anos, nós evoluímos de uma situação em que, na redação do Público, nós nem conhecíamos os nossos colegas do *online*. Eles trabalhavam noutro andar, longe da redação; passámos para uma fase em que eles desceram e juntaram-se à redação, mas estavam fechados a fazer o *online* e nós fechados a fazer o papel (eles

eram uma ilha pequenina e nós erámos um continente, comparativamente); depois, passámos para uma terceira fase em que eles estavam integrados já na redação, fazendo o *site*, mas já com interação com a redação e já não tão fechados sobre si mesmos; passámos para uma fase em que fomos reforçando essa equipa: deslocámos pessoas da redação para reforçar o núcleo duro do *online*. Dessa fase, passámos para uma fase em que tínhamos cobertura nas secções das 7h da manhã às 23h, todos os dias, com um editor de cada secção no jornal para acompanhar o *site*. Isso não resultou, porque não temos, claramente, equipa em quantidade para fazermos isso e, ao mesmo tempo, fazermos o papel. Portanto, recuámos e continuámos a reforçar o *online*, o núcleo duro. Fomos contratando, entretanto, pessoas para fazerem vídeo. Até que, às tantas, se colocou a questão de estarmos quase há dois/três anos de: “nós vamos continuar a reforçar o *online* ou vamos desmontar o *online* (o núcleo duro) e vamos fazer o contrário, que é integrá-lo na redação e, portanto, dizer que toda a gente é *online*?”. E foi o que fizemos. Esse é o modelo que temos agora.

Agora, imagine o que tudo isto implica em termos de mudanças várias. Mais ou menos, esta é a evolução da nossa história, em termos de como é que temos a redação organizada.

### **13. Diria que, nesta fase, consideram-se mais um jornal *online*, que também tem a versão impressa ou ainda é um jornal, que tem uma versão *online*?**

Nem uma nem outra são verdadeiras. Se calhar, se perguntar a 50 pessoas na redação, vai ter 50 respostas diferentes. Mas eu vejo o Público como uma marca de jornalismo de qualidade, que todos os dias faz o *sprint* e a maratona, ou seja, com a mesma equipa todos os dias nós fazemos o melhor *online* que conseguimos e o melhor papel que conseguimos. Portanto, eu não nos vejo como uma marca que faz uma coisa e que tem pendurada outra. De facto, há momentos, em função da organização, em que nós estamos a tratar ou só do *online* ou só do papel e quem entrar nesse momento na organização, poderá pensar que só tratamos do *online*, mas se entrar na reunião das cinco, estamos a decidir a capa, da versão impressa. Há momentos em que estamos só a falar de conteúdos e aí é irrelevante qual é a plataforma, estamos a dizer que “vamos para a Grécia”, então é para o *online*, é para o papel, etc. Pensamos: este conteúdo é muito interessante. Como é que vamos trabalhar este tema a nível de papel e de *site*. Dou-lhe o exemplo do artigo que saiu este domingo, das “12 ideias para mudar Portugal”, que é um artigo que estamos a montar desde março (ou até antes) que terminará em setembro, antes da campanha eleitoral, e a nossa ideia é termos no fim um conjunto de 12 grandes reportagens de análise à volta desses temas para mudar Portugal. Estamos a fazer isto a pensar nas eleições e nos eleitores, que vão votar em setembro/outubro e, se quiserem, podem ir recortando isto ou ir ao *site* na altura e terão estes trabalhos todos juntos para refletirem sobre o estado do país.

Quando montámos este trabalho, pensámos em tudo: como é que isto vai estar no papel e como é que isto vai estar no *online*? Fazemos vídeo ou não? E fizemos uma série de coisas só para o *online* e outras só para o papel. Essa é a forma como nós nos posicionamos: nós agarramos num conteúdo e vemos como é que ele fica melhor. Se me perguntar se é sempre assim estarei a mentir, se disser que sim. Há pessoas na redação que, para elas, o produto final é o texto que vai sair no papel. Mas isso faz parte destes processos de transformação. Não se pode transformar uma redação digital carregando num botão ou por decreto. É uma coisa gradual.

**14. Antes de terem esta *paywall*, havia um sistema em que as pessoas podiam ter acesso apenas a determinados conteúdos, de forma gratuita. Estiveram pouco tempo com esse modelo e entretanto mudaram para este que têm, há cerca de um ano e meio. Porque decidiram abandonar esse modelo de negócio e adotar o atual?**

O anterior era gratuito, não dava receitas e o jornalismo – de qualidade – é muito caro. Não tínhamos receitas, sendo que, no *site*, nós pomos aquilo que custa muito dinheiro a fazer, que é jornalismo de qualidade.

No outro modelo que tínhamos, fechávamos alguns conteúdos que considerávamos *premium* e que achávamos que eram tão interessantes que as pessoas iriam pagar para ler. Só que isso são meia dúzia de artigos por dia, e meia dúzia de pessoas escolhia aquele e não outro. E, portanto, não era sustentável para a quantidade de pessoas, o método era muito errático, porque era muito subjetivo (passávamos, aqui [na redação], horas ao fim do dia a discutir o que é que mantínhamos aberto e o que é que mantínhamos fechado no dia seguinte, no *site*). O que não era possível nem ao nível da organização, nem da capacidade de trazer receitas. O Público (...) <sup>31</sup> milhões por ano e não era com meia dúzia de leitores a comparem um ou outro artigo que achavam interessante, que iríamos garantir a nossa sustentabilidade.

Por isso, este é um modelo que, no fundo, considerámos ser o único caminho. Mais tarde ou mais cedo, acho que todos os jornais vão ter isto. Estamos aqui, uma vez mais, a ser inovadores, no sentido em que estamos sozinhos no mercado. Somos o único jornal no mercado que tem uma *paywall*. Quem “bate” na *paywall*, o que é que vai fazer? Ou paga ou vai a outro jornal. Com um risco elevado. Felizmente, estamos a conseguir compensar essas saídas para outros jornais que eventualmente tenham existido, que deixaram de vir cá, por “baterem” na *paywall*. Na verdade, até aumentámos em 14% o número de visitas e em 17% o número de *pageviews* desde que adotámos a *paywall*, o que também é muito interessante, porque também nos permite concluir que os assinantes leem muitas e muitas coisas. Sentem que estão a pagar e, por isso, vão, de facto, usufruir destes conteúdos.

Por outro lado, isto também tem que ver com a aposta nas redes sociais e com a aposta na multimédia. Nós sabemos que os nossos assinantes leem muitas coisas.

Um dos nossos receios era – tínhamos isso previsto no nosso trabalho de definição estratégica e as contas que fizemos na altura indicavam que poderíamos, com base na média do que tinha acontecido noutros jornais no mundo que tinham feito a mesma coisa – e nós estávamos preparados para termos uma quebra de 10% de visitas e de *pageviews*. E, de facto, isso aconteceu no início, nos primeiros 2/3 meses e fomos recuperando aos poucos e, hoje, passado um ano e meio, temos mais 14,5%-17%, no conjunto (não sei quantos destes são registados e quantos não são).

**15. Parece estar a correr bem este modelo de negócio que adotaram (a *paywall*). O que considera que estará a correr menos bem?**

O que está a correr menos bem é que há muito poucas pessoas que assinam. São muitas mais, no sentido em que aumentámos de 3% para 15%. Mas com 15000 assinaturas, o Público não vai encontrar a sustentabilidade aí. Portanto, ainda é muito

---

<sup>31</sup> Não foi possível recuperar da gravação as palavras exatas da diretora do jornal.

pouco. Nós estamos aqui ainda a atravessar a ponte. Ainda não chegámos ao lado de lá. E aqui há vários obstáculos. Desde logo, o facto de não haver uma tradição, em Portugal, de assinar. Noutros países, as pessoas estavam habituadas a assinar. Há essa cultura de assinar. Em Portugal, não havia no papel, por isso, não há uma migração natural para o *online*. Estamos a criar um novo hábito.

Outro obstáculo é o facto de, durante muitos anos, os jornais estarem todos disponíveis gratuitamente e, portanto, as pessoas habituaram-se a ler gratuitamente.

O terceiro obstáculo – esse criado por nós próprios – é que na nossa *paywall* nós bloqueámos tudo.

Isto tudo, mais a crise económica, formam os vários obstáculos.

Será mais interessante quando todos os jornais tiverem uma *paywall*. Aí, a concorrência passa a ser puramente com base, apenas, nos conteúdos e aí acredito que venderá o melhor conteúdo, porque vamos todos mais ou menos ter o mesmo preço. Sei que o Diário de Notícias criou agora uma *paywall* por cinco euros, mas cinco euros não dão para nada.

Imagine agora que a concorrência direta clássica, que são os jornais mais comparáveis connosco, no sentido em que são os jornais diários, sejam generalistas ou não, todos têm uma *paywall*: se for uma *paywall* de €2 para combater a nossa dos €10 (mas aí não serve de nada, estar a trabalhar o dia todo para ganhar os €2 não me parece que compense); ou fazem um preço mais próximo do nosso, que é o que faria sentido, e aí estamos a competir pelos conteúdos puramente, porque toda a gente tem uma *paywall*. Se todos os portugueses, para lerem notícias *online* em Portugal, tiverem que enfrentar uma *paywall*, vão ter que pagar alguma. Então, que jornal é que vão assinar?

Terceira hipótese: fazem um preço muito maior para conseguirem a sustentabilidade mais rapidamente, mas aí têm que conseguir ter conteúdos muitíssimo impressionantes para conseguirem justificar que um leitor não pague os €10, mas vá pagar €20 (por hipótese). Neste momento, nós estamos sozinhos no mercado, há um ano e meio.

## **16. Isso acaba por ser um obstáculo, não é?**

É. Mas também mostra que não temos medo de inovar e também tem a vantagem de, quando os outros jornais introduzirem as suas *paywalls* (eu acho que todos vão fazê-lo), nós já temos estes milhares de assinantes, que são pessoas que já estavam predispostas a assinar e já escolheram um. Nós já construímos, aqui, um mercado. Para eles saírem aqui do Público e irem assinar, por exemplo, o Jornal de Notícias ou outro... Esses jornais vão ter que dar muitíssimo boas razões para justificar essa mudança. Por outro lado, vão ter que desbravar terreno e procurar novas pessoas disponíveis para pagar.

Os leitores oscilam, sobretudo na Internet: ora leem uma coisa aqui ora leem uma coisa noutro sítio. Muitos dos conteúdos que os leitores leem não são acedidos através dos *sites*; os leitores leem através das redes sociais. Escolhem várias coisas no *Facebook* de que “gostar” e aparecem-lhes as várias notícias dos jornais. A partir do momento em que todos estiverem a cobrar, essa escolha será feita com base nos conteúdos. Será mais justo.

## **17. Diria que a fonte mais rentável continua a ser a versão impressa?**



Sim.

**18. E o jornal continua a ter mais lucro pela publicidade do que pelo número de leitores. Ou não?**

Sim.

**19. Que características daria ao jornal Público? O que é que acha que o Público propõe aos seus clientes como algo que o destaca?**

Credibilidade e profundidade.

**20. O que é que o *online* traz de novo em relação à versão impressa?**

A versão *online* é muito interessante e tem muitas mais camadas, que a edição do papel não tem. Uma das decisões que vieram associadas à criação de uma *paywall* foi a de deixar de existir uma separação entre os conteúdos das plataformas. Ou seja, o que é produzido para um sítio é o que sai no outro. Um dos problemas que tínhamos antes da *paywall* era a redundância: fazia-se, às vezes, o mesmo texto duas ou três vezes. Agora, há um texto que vai sendo construído ao longo do dia no site e, depois, ao fim do dia é enviado para o papel. O leitor do *online* e o do papel têm acesso ao mesmo texto.

No *online*, somam-se muitas outras camadas, que podem tornar a experiência de ler aquela informação muito mais interessante. As pessoas podem ter não uma foto, mas 10 fotos associadas àquele acontecimento. Podem ter um vídeo. Podem ter o debate/conversa que os leitores fazem no próprio *site* à volta daquele tema, que, às vezes, é muito estimulante.

Há muitas pessoas que consomem as duas coisas. Qual a vantagem do papel? Tem a vantagem de eu folhear e claramente perceber a hierarquia que a estrutura editorial do Público deu àquela atualidade. Eu penso em temos de colunas, no papel. Se eu vejo que o bloco deu nove colunas a um determinado tema, penso que deverá ser mesmo interessante. Ou, se me dizem que algo só vale uma coluna, já estão a decidir por mim, porque eu não vou ter tempo para ler tudo. Na redação, passamos muito tempo a discutir quantas colunas é que vale uma notícia.

No *online*, como é uma lógica horizontal, nem sempre é fácil transmitir a dimensão que damos aos temas, se estivermos a falar de temas de manchete.

Por outro lado, o *online* tem complexidade dada pela natureza multimédia da plataforma, e há outro consumo da informação. Há artigos para os quais já só fazemos vídeo.

**21. Essa forma de preparem o jornal é uma forma de estabelecerem uma relação com o cliente, ao estruturarem a informação, dando indicação do que pode ser mais interessante. No entanto, na venda de jornais na banca, não há relação direta com clientes. Assim, qual é o tipo de relação que estabelecem com os clientes (no *online* e no impresso)?**

Por causa do *online*, essa relação hoje é muito mais intensa, até porque nos chega de diferentes formas. Inclusivamente, hoje, no jornalismo, temos novas profissões. Uma delas é uma tarefa de gestor de comunidades. Essa pessoa está em contacto com os leitores, todos os dias, oito ou nove horas por dia. É a pessoa que fala com os leitores,

que responde a perguntas, que vai ao *Facebook*, que interage. Já temos esta função há cinco anos.

**22. Conseguem perceber se o cliente da versão impressa é diferente do da versão online?**

Isto para dizer que, temos leitores que comentam as notícias, temos leitores que se dirigem ao *callcenter*, temos leitores que nos escrevem cartas manuscritas (todos os dias recebo uma), temos leitores que mandam *mails*. E temos o *Facebook*. Temos um sistema de reportagem, em que são os próprios leitores e a própria comunidade que gerem os comentários publicados. Eles aprovam e reprovam os comentários. Não há comentários publicados automaticamente. Vão para um espaço e são libertados ou não de acordo com a decisão destes editores, que são os leitores do Público. E temos o gestor de comunidade que age por cima de tudo isso. E que, em casos em que consideramos que o sistema não funciona, age diretamente, retirando poderes aos leitores, despromovendo leitores até fazerem comentários em quantidade e qualidade suficiente para reconquistarem a sua posição, que lhes dá privilégios de edição.

**23. Diria que estas comunidades são algo que fazem as pessoas usarem o Público? As pessoas aderem a esta modalidade de comentar?**

Todas as soluções têm vantagens e desvantagens. Esta tem a vantagem de envolver os leitores. É dizer que fazem parte da construção do Público, não na linha do “jornalismo cidadão” – nós não acreditamos nisso –, mas através deste sistema de autorregulação dos próprios leitores que gerem o sistema dos seus próprios comentários. Há um envolvimento de forma muito direta e não teórica dos leitores. Nós damos – de facto – poder aos leitores de gerir uma parte do nosso *site*.

Resolve, ainda, de forma muito pragmática um problema das redações de hoje em dia: que é a quantidade imensa de comentários e o tempo para os publicar.

Há jornais com sistema livre, em que todos publicam o que querem.

Nós já tivemos e não gostámos, porque as pessoas publicavam coisas insultuosas ou sem interesse. Depois, criámos uma *pool* na redação, com diferentes pessoas envolvidas, com horários, de várias tarefas e que era falível, porque os critérios eram muito variáveis, por mais que definíssemos critérios.

Nem sempre há a rapidez necessária de publicação.

Há jornais que não têm comentários.

Há *outsourcing* de 100 pessoas a fazer isto.

**24. Quais diria que são os recursos que o Público não pode dispensar, para a sua atividade?**

Sem bons profissionais e sem boa tecnologia não há jornal.

**25. Considera que a passagem para o digital e o abandono total do impresso é uma possibilidade a médio prazo?**

É sempre uma possibilidade. Nós não trabalhamos a achar que isso vai acontecer, mas trabalhamos acreditando que isso pode vir a acontecer.

Se me pergunta se isso é uma possibilidade, eu tenho que dizer que sim. Se me perguntar se acho que isso vai acontecer em breve, acho que não. Mas pode vir a acontecer um dia. Neste momento, ainda trabalhamos muito para tentar fazer o melhor papel e o melhor *online*. Se calhar, em 2041, como já foi previsto, desaparecem os jornais da Europa. A ficarem alguns jornais impressos, espero que fiquem os melhores. E que seja o Público, porque sabemos que há muitas pessoas que gostam de ler o jornal em papel. Acreditamos que o papel não vai desaparecer radicalmente, porque há clientes leitores e anunciantes.

Se calhar, daqui a cinco ou dez anos, podemos estar na mesma a editar em papel, mas de outra forma. Há vários cenários possíveis. Mas é uma incerteza e temos que trabalhar com essa incerteza.

## **26. Mas estão a ser elaboradas algumas estratégias para passarem para o online?**

A possibilidade existe. Mas, na prática, não estamos a tomar medidas para ajudar a que isso aconteça. Não estamos a fazer nada nesse sentido.

## **27. Pensa que haveria alguma alternativa de financiamento para um jornal?**

Se eu tivesse a solução para um modelo de negócio para a imprensa que fosse viável, já estava milionária.

Quer dizer, nós já temos pensado aqui várias formas diferentes. Nós temos várias coisas que inventámos, por exemplo, o Público Mais, que foi criado como uma forma alternativa de financiamento. Alguns dos trabalhos mais marcantes e mais relevantes que temos feito nos últimos anos são feitos com esse fundo. Aqui, colocou-se uma série de questões, pessoas a contestarem, internamente e fora, que não concordaram com a ideia de se pedir dinheiro a grandes empresas (ricas), para se fazer jornalismo. Eu acredito no mecenato puro. Aliás, o que é que a Sonae tem sido para o Público? Mecenas puro. Uma vez que financiam, nunca ganharam dinheiro; perdem dinheiro há muito tempo. E não se imiscuem na produção de conteúdos. O seu papel é presente, mas ao nível dos grandes traços estratégicos do jornal e não de conteúdos e no dia a dia. Mas isso não chega e, portanto, fomos procurar criar este fundo por um lado. Agora estamos a fazer parcerias com o Brasil. Cada vez temos mais parcerias. Temos a *paywall*, estamos a desenvolver a projetos mais na área comercial. O que isto mostra é que um jornal para continuar a procurar qualidade vai ter que percorrer vários caminhos em simultâneo. Não há aqui uma solução simples, como a que existia no passado, em que os jornais viviam das receitas da publicidade e das receitas da venda do papel. Isso deixou de ser assim. Nós, neste momento, somos uma das maiores editoras de Portugal. Nós vendemos 30 milhões de livros nos últimos 10 anos.

## **28. Diria que estas outras fontes de rendimento são mais importantes do que a publicidade e os leitores?**

Não. Mas são uma parte importante. Já não há *silverbullets*. Já não há forma de se acertar numa fórmula vencedora, a partir da qual se faz muito dinheiro. Isso é do passado. E não vai ser por passar a crise que isto se vai resolver. Nem mesmo quando for uma coisa simples, por exemplo, quando todos tiverem *paywall*, todos estão *online* – um jornal de qualidade não vai nunca conseguir viver apenas dessas assinaturas digitais,

porque isso nunca vai conseguir pagar os bastidores de um jornal generalista (se calhar, esse modelo aplica-se a um jornal de nicho). Nós parecemos muitos, mas não somos: quando começa a distribuir o pessoal pelas secções vai ver que são cinco ou seis pessoas em cada. Ora essas pessoas vezes 365 dias ao ano, com suplementos especiais à sexta, sábado e domingo, dá muitos conteúdos produzidos ao mês. Isso representa muito dinheiro.

Neste momento, não consigo imaginar que, com uma versão puramente digital, com todos com *paywall*, se consiga viver apenas das assinaturas do digital. Vai-se sempre precisar de outras fontes.

O Observador têm mecenas que lhes deram x milhões e que lhes deram um prazo. Quando esse dinheiro acabar, eles vão criar *paywall*? E quem é que vai pagar *paywall* (têm boa opinião, mas o jornalismo deixa muito a desejar). Haverá quem queira pagar por isso? Quanto é que isso vale? Vale mais ou menos do que um jornal generalista? E eu [leitor] prefiro isso ou um jornal generalista de qualidade?

Quando o mecenas, que avança com o dinheiro, sai e o jornal fica ou só com a publicidade ou só com as assinaturas... eu diria que deixou de chegar. É preciso ver que os valores do digital são mais baixos, mas os nossos salários não vão baixar, apenas porque a publicidade do *online* baixou.

Portanto, eu diria que a partir do momento em que estamos nesta nova realidade, vamos ter que ter sempre uma grande diversificação de fontes de receita.

## **29. Diria que a maior parte dos custos estão mesmo com as pessoas?**

Sem dúvida. Claro!